



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TESIS

**“PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DEL ÁREA DE ATENCIÓN AL
SOCIO EN UN CLUB PRIVADO DE AREQUIPA SEGÚN EL MODELO
SERVQUAL, AREQUIPA 2018”**

PRESENTADA POR LAS BACHILLERES :

SHELSY NAREM BLEY ANGLES CHAMBI

PATRICIA BETTANIA PORTOCARRERO BARRIGA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**ASESOR: JAIME PAUL FERNANDO MARCHANI
SALAS**

AREQUIPA, PERÚ

2019

DEDICATORIA

A mi familia y amigos, por su amor, comprensión y apoyo durante toda mi carrera y sus valiosas enseñanzas en el camino de mi vida.

Shelsy Narem Bley Angles Chambi

Dedico este trabajo a Dios que siempre es mi guía y me acompaña en los momentos más difíciles, a mis padres por su apoyo constante y sobre todo a mi madre por sus ánimos, amor incondicional y la confianza depositada en mí.

Patricia Bettania Portocarrero Barriga

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por estar siempre guiándome en el camino de la vida. A mi familia, por el continuo apoyo para cumplir mis objetivos. Asimismo quiero agradecer a mi compañera por el apoyo y perseverancia en la investigación. A todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este estudio, facilitándonos los medios para llevar a cabo la investigación.

Shelsy Narem Bley Angles Chambi

Agradezco a todas las personas que estuvieron cerca de mí en este proceso, principalmente a mi compañera, ya que este trabajo es fruto de nuestro esfuerzo y dedicación.

A mis padres por alentarme para que me supere y a los docentes que se preocuparon y fueron guías de esta investigación.

Patricia Bettania Portocarrero Barriga

RESUMEN

En la presente investigación hemos podido encontrar que el Club no ha establecido un proceso que les permita analizar la percepción que tienen los socios acerca de los servicios que se brinda, por lo cual el propósito es conocer la percepción de la calidad de servicio del área de atención al socio de un Club privado de Arequipa, contando con una muestra de 244 socios.

El estudio trabajó con una metodología no experimental, con un diseño transversal, un alcance descriptivo y un enfoque mixto. Fue desarrollado durante los meses de agosto a noviembre del 2018. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario y una entrevista que fueron previamente validados y se aplicó a los socios del Club.

A través de la aplicación y análisis de resultados, hemos obtenido como resultado principal que el 27% de socios manifiesta que la calidad de servicio es baja, por otro lado el 38% señala que es regular y finalmente el 35% tiene una buena percepción respecto a la calidad de servicio que les ofrece el Club. Se obtuvo que la calidad de servicio no es tan óptima como se esperaba ni tiene resultados altos que se diferencien por mucho de los demás porcentajes; el Club cubre en cierto grado con las expectativas de los socios, pero no es totalmente la adecuada como ellos esperan para poder colmar y satisfacer por completo sus deseos y necesidades.

Por lo cual, podemos concluir que no se cuenta con el respaldo requerido para calificar como buena la calidad de servicio, puesto que al existir gran porcentaje de socios que la evalúan como regular, se puede inferir que estos no están completamente contentos con la calidad de servicio que el Club ofrece, posiblemente para ellos esta es baja pero no lo comunican de manera abierta y directa con un sí rotundo a diferencia de los socios que si califican la calidad de servicio como buena, por lo que se puede observar falencias por parte del Club según la percepción de sus socios.

Palabras clave: calidad de servicio, expectativas, percepciones, SERVQUAL, socio, dimensiones

ABSTRACT

In the present investigation we have been able to find that the Club has not established a process that allows them to analyze the perception that the members have about the services that are offered, for which the purpose is to know the perception of the quality of service in the area of attention to the member of a Private Club of Arequipa, with a sample of 244 members.

The study worked with a non-experimental methodology, with a transversal design, a descriptive scope and a mixed approach. It was developed during the months of August to November 2018. The instruments used were a questionnaire and an interview that were previously validated and applied to Club members.

Through the application and analysis of results, we have obtained as a main result that 27% of members state that the quality of service is low, on the other hand 38% indicate that it is regular and finally 35% have a good perception regarding to the quality of service offered by the Club. It was found that the quality of service is not as optimal as expected nor does it have high results that differ by much from the other percentages; The Club covers to a certain extent the expectations of the members, but it is not totally adequate as they expect to be able to fulfill and fulfill their wishes and needs.

Therefore, we can conclude that we do not have the support required to qualify the quality of service as good, given that since there is a large percentage of members that evaluate it as regular, it can be inferred that these are not completely happy with the quality of service. service that the Club offers, possibly for them this is low but they do not communicate it in an open and direct way with a resounding yes, unlike the partners that do qualify the quality of service as good, reason why it can be observed flaws on the part of the Club according to the perception of its partners.

Keywords: quality of service, expectations, perceptions, SERVQUAL, partner, dimensions

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
TABLA DE CONTENIDO.....	v
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1. Descripción del problema.....	1
2. Formulación de preguntas.....	3
2.1. Pregunta general.....	3
2.2. Preguntas específicas.....	3
3. Formulación de objetivos.....	3
3.1. Objetivo general	3
3.2. Objetivos específicos	4
4. Justificación e Importancia del estudio	4
4.1. Justificación teórica	4
4.2. Justificación práctica	4
4.3. Justificación metodológica	5
4.4. Justificación personal.....	5
4.5. Justificación social	5
5. Delimitación de la investigación	6
5.1. Espacial:.....	6
5.2. Temporal:.....	6
5.3. Temática:	6
5.3.1. Campo:.....	6
5.3.2. Área:.....	6
5.3.3. Línea:	6
6. Viabilidad de la investigación	6
6.1. Viabilidad de económica	6
6.2. Viabilidad de recursos.....	6
6.3. Viabilidad de tiempo.....	7
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS.....	8

1.	Antecedentes de la investigación	8
1.1.	Antecedentes locales	8
1.2.	Antecedentes nacionales	9
1.3.	Antecedentes internacionales	11
2.	Marco conceptual	12
3.	Marco teórico.....	13
3.1.	Administración de empresas	13
3.1.1.	Concepto e importancia.....	13
3.2.	Tipos de empresa	15
3.3.	Administración de empresas de servicios	20
3.4.	Percepción	22
3.4.1.	Concepto de percepción.....	22
3.4.2.	Características de la percepción	24
3.5.	Calidad	24
3.5.1.	Conceptos de calidad	24
3.5.2.	Evolución conceptual de la calidad	25
3.5.3.	Dimensiones de la calidad.....	26
3.5.4.	Modelos de calidad.....	29
3.6.	Percepción de la calidad	30
3.6.1.	Historia de la calidad percibida de los servicios	30
3.6.2.	Calidad, servicio y percepción	31
3.6.3.	Dimensiones de la calidad percibida	33
3.7.	Servicio	35
3.7.1.	Concepto	35
3.7.2.	Características del servicio.....	36
3.8.	Calidad de servicio	39
3.8.1.	Concepto	39
3.8.2.	Tipos de calidad de servicio	41
3.8.3.	Niveles de la calidad de servicio	42
3.8.4.	Importancia de la calidad de servicio.....	43
3.8.5.	Factores claves en la calidad de servicio	45
3.8.6.	Barreras organizacionales de la calidad de servicio	47
3.8.7.	Factores que afectan la calidad de servicio.....	48
3.9.	Modelo SERVQUAL	50
3.9.1.	Concepto del modelo SERVQUAL	50
3.9.2.	Modelo de evaluación del cliente sobre calidad del servicio	

3.9.3.	Dimensiones del modelo SERVQUAL.....	52
3.9.4.	Las brechas del modelo SERVQUAL.....	55
3.9.5.	La medición de la calidad del servicio	57
3.9.6.	Crítica al modelo SERVQUAL	58
3.9.7.	Estructura del cuestionario	59
3.10.	Atención al cliente	61
3.10.1.	Concepto de cliente.....	61
3.10.2.	Concepto de atención al cliente	62
3.10.3.	Principios de la atención al cliente	63
3.10.4.	Tipos de clientes/as y cómo tratarlos	66
3.10.5.	Triángulo del servicio.....	67
3.11.	Satisfacción del cliente.....	70
3.11.1.	Definición del concepto de satisfacción del cliente.....	70
3.11.2.	Importancia de la satisfacción del cliente	73
3.11.3.	Beneficios de una buena atención al cliente	73
3.12.	Clubes sociales en el Perú.....	76
3.12.1.	Concepto	76
3.12.2.	Historia	78
3.12.3.	Importancia.....	78
3.13.	Club Internacional	79
3.13.1.	Historia	79
3.13.2.	Misión	80
3.13.3.	Visión.....	80
3.13.4.	Valores	81
3.13.5.	Organigrama del Club	82
3.13.6.	Origen del nombre.....	83
3.13.7.	Servicios.....	83
4.	Hipótesis.....	84
4.1.	Hipótesis de investigación.....	84
4.2.	Hipótesis nula.....	84
CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS		85
1.	Operacionalización de variables.....	85
2.	Enfoque del estudio.....	85
3.	Alcance de investigación.....	86
4.	Diseño de la investigación:.....	86
5.	Población y Muestra	86
5.1.	Caracterización de la población	86

5.2.	Determinación de la muestra	87
5.3.	Fuentes de recolección de datos	87
6.	Técnicas e instrumentos.....	88
6.1.	Técnica.....	88
6.1.1.	Cuestionario	88
6.1.2.	Entrevista	88
6.2.	Instrumento	88
7.	Descripción de instrumento	89
8.	Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información	89
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	90
1.	Resultados descriptivos.....	90
1.1.	Datos de control	90
1.2.	Resultados por dimensiones	97
2.	Resultados por variables de control	110
2.1.	Edad.....	110
2.2.	Sexo	115
2.3.	Estado civil	117
2.4.	Servicios de mayor uso	121
2.5.	Motivo	126
3.	Resultados de entrevista	129
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
1.	Conclusiones.....	132
2.	Recomendaciones.....	134
3.	Bibliografía	140
4.	Anexos	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de administración.....	15
Tabla 2: Características de la percepción	24
Tabla 3: Dimensión de la calidad según Druker	29
Tabla 4: Escuelas y modelos de calidad	30
Tabla 5: Definiciones de calidad percibida del servicio parte 1	32
Tabla 6: Definiciones de calidad percibida del servicio parte 2	33
Tabla 7: Estructura tridimensional.....	34
Tabla 8: Dimensiones de la calidad de servicio propuestas a partir de Parasuraman et al. (1985).....	35
Tabla 9: Resumen de las características de los servicios y los retos para la dirección.....	37
Tabla 10: Definiciones de calidad de servicio.....	40
Tabla 11: Niveles de calidad de servicio	43
Tabla 12: Cinco "P" del marketing que realmente importan al cliente	45
Tabla 13: Factores claves en la calidad de servicio	46
Tabla 14: Factores que afectan la calidad de servicio según Karl G. Albrecht (1990).....	49
Tabla 15: Factores que afectan la calidad de servicio según Quijano (2004) ..	50
Tabla 16: Brechas o gaps del modelo SERVQUAL.....	57
Tabla 17: La medición de la calidad de servicio	58
Tabla 18: Crítica al modelo SERVQUAL según Buttle	59
Tabla 19: Estructura del cuestionario	60
Tabla 20: Codificación de la escala de Likert	61
Tabla 21: Decálogo de la atención al cliente	65
Tabla 22: Tipos de clientes y como tratarlos	66
Tabla 23: Los siete tipos de representante	68
Tabla 24: Definición de satisfacción del cliente por diversos autores parte 1 ..	71
Tabla 25: Definición de satisfacción del cliente por diversos autores parte 2 ..	72
Tabla 26: Beneficios en una organización mediante una buena atención al cliente.....	74
Tabla 27: Acciones para construir una cultura centrada en el cliente	76
Tabla 28: Principales Clubes del Perú	78

Tabla 29: Operacionalización de las variables	85
Tabla 30: Datos de control	90
Tabla 31: Datos generales de encuesta.....	92
Tabla 32: Calidad de servicio	95
Tabla 33: Resumen de resultado de dimensiones	97
Tabla 34: Tangibilidad	98
Tabla 35: Fiabilidad	100
Tabla 36: Capacidad de respuesta.....	102
Tabla 37: Seguridad.....	104
Tabla 38: Empatía	106
Tabla 39: Resultado de dimensiones según escala	108
Tabla 40: Evaluación de 6 a 7	108
Tabla 41: Edad - Tangibilidad.....	110
Tabla 42: Edad - Fiabilidad.....	111
Tabla 43: Edad - Capacidad de respuesta	112
Tabla 44: Edad - Seguridad.....	113
Tabla 45: Edad - Empatía	114
Tabla 46: Sexo - Tangibilidad.....	115
Tabla 47: Sexo - Fiabilidad.....	115
Tabla 48: Sexo - Capacidad de respuesta	116
Tabla 49: Sexo - Seguridad.....	116
Tabla 50: Sexo - Empatía.....	117
Tabla 51: Estado civil - Tangibilidad.....	117
Tabla 52: Estado civil - Fiabilidad.....	118
Tabla 53: Estado civil - Capacidad de respuesta	119
Tabla 54: Estado civil - Seguridad.....	120
Tabla 55: Estado civil - Empatía.....	120
Tabla 56: Servicios más utilizados - Tangibilidad.....	121
Tabla 57: Servicios más utilizados - Fiabilidad.....	122
Tabla 58: Servicios más utilizados - Capacidad de respuesta	123
Tabla 59: Servicios más utilizados - Seguridad.....	124
Tabla 60: Servicios más utilizados - Empatía.....	125
Tabla 61: ¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Tangibilidad..	126
Tabla 62: ¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Fiabilidad.....	127

Tabla 63: ¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Capacidad de respuesta.....	127
Tabla 64: ¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Seguridad.....	128
Tabla 65: ¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Empatía.....	129
Tabla 66: Correlación entre dimensiones.....	130
Tabla 67: Resumen de entrevistas.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de empresa clasificado según ámbito de actividad	16
Figura 2: Tipo de empresa clasificado según el sector de actividad	17
Figura 3: Tipos de empresa clasificado según tamaño	18
Figura 4: Tipos de empresa clasificado según la propiedad del capital	19
Figura 5: Evolución conceptual de la calidad	26
Figura 6: Dimensiones de la calidad según Garvin	27
Figura 7: Pasos clave para el desarrollo de un modelo estratégico de servicio	38
Figura 8: Tipos de calidad de servicio	42
Figura 9: Barreras organizacionales de la calidad de servicio.....	48
Figura 10: Dimensiones del modelo SERVQUAL.....	52
Figura 11: Modelo SERVQUAL	56
Figura 12: El triángulo del servicio	69
Figura 13: Valores institucionales.....	81
Figura 14: Organigrama	82
Figura 15: Calidad de servicio	95
Figura 16: Histograma de calidad de servicio.....	95
Figura 17: Resultado de dimensiones	97
Figura 18: Resultados de Tangibilidad	98
Figura 19: Histograma de Tangibilidad.....	99
Figura 20: Resultado de fiabilidad	100
Figura 21: Histograma de Fiabilidad.....	101
Figura 22: Resultado de Capacidad de respuesta	102
Figura 23: Histograma de Capacidad de respuesta	103
Figura 24: Resultado de seguridad	104
Figura 25: Histograma de Seguridad.....	105
Figura 26: Resultado de empatía	106
Figura 27: Histograma de Empatía.....	107
Figura 28: Calidad de servicio (6-7)	109

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la calidad ya no se toma solo como un adicional, sino debe ser un elemento fundamental, sobre todo cuando se trata de un servicio ya que cada día la exigencia por parte de los clientes, en este caso socios es más grande, por lo cual el presente trabajo de investigación busca identificar cual es la percepción de la calidad de servicio del área de atención al socio de un Club privado de Arequipa.

En la investigación se usa el modelo SERVQUAL, el cual contrasta las expectativas con la percepción que tienen los clientes. Este trabaja con cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Nos permite identificar tanto fortalezas como las debilidades en los servicios que ofrece una organización.

La investigación se encuentra estructurada en seis partes:

Capítulo I: Planteamiento del problema, se toca los puntos de descripción del problema, formulación de objetivos y preguntas, justificación, limitación, delimitación y viabilidad de la dicha investigación.

Capítulo II: Marco de referencia e hipótesis en este capítulo se toca puntos como antecedentes de estudio, marco conceptual, marco teórico e hipótesis.

Capítulo III: Aspectos metodológicos, se toca los puntos de la operacionalización de variables con sus indicadores, la población y muestra, enfoque de estudio y diseño de la investigación, instrumento y proceso de recolección de datos.

Capítulo IV: Resultados, análisis de toda la data que se recolectó.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, proposiciones finales de la investigación seguidas de algunas aportaciones de mejora

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema

En la actualidad, los consumidores de este siglo son mucho más exigentes, por lo tanto, para ellos la calidad de servicio no es simplemente un adicional que debería tener el bien o servicio, sino que lo consideran como parte inherente de lo que esperan recibir.

Antiguamente, se asociaba la responsabilidad de calidad con un área técnica o de operaciones, por lo que esta era encargada de entregar al cliente lo que esperaba, en cambio; ahora esta no es tarea solo de un área, sino de todos, en especial de la gerencia que debe encargarse de tomar las decisiones correctas para que cada miembro o grupo de individuos que interviene en el proceso de un servicio ofrezca la calidad que el cliente esperaba, y a la vez mejorar los procesos en general, que al especializar tareas puede permitir reducir costos u obtener algún beneficio adicional.

La importancia de la calidad de servicio radica en que puede permitir a la empresa contar con un recurso valioso que puede formular una ventaja competitiva para la entidad y así mismo, formar una imagen positiva en la mente del consumidor. Por lo tanto, es importante trabajar con calidad para cuidar y generar nuevos clientes.

Por otro lado, en un Club se reúnen personas de manera voluntaria y regularmente, para participar en actividades elegidas por ellas mismas, unidas por vínculos sociales o de intereses similares. Los Clubes satisfacen la necesidad de asociación y compañerismo del individuo y resuelven la necesidad de acción colectiva esencial al grupo.

Para Garzon (1992) un Club es el lugar donde se estrechan lazos entre individuos de forma voluntaria cada cierto tiempo, en el que aprovechan para ser parte de alguna actividad que ellos mismo deciden realizar. Estas personas están unidas por algún interés en común o algún vínculo social; un

Club cubre el deseo de asociarse o compartir con otras personas y a la vez tener un espacio de recreación con un grupo de afinidad.

El Club privado de Arequipa, el cual es objeto de investigación de la tesis, será denominado de aquí en adelante como "el Club". El Club de Arequipa está dedicado al deporte y recreación de sus socios, fue fundado un 22 de julio del año 1894 en medio de conflictos fronterizos; este tenía como fin principal el tiro al blanco, pero con visión a futuro de diversificarse hacia otras actividades.

Para las personas es importante contar con un espacio de recreación, debido a que estos lugares ejercen influencia sobre las aptitudes del individuo en relación a su conducta. Por lo tanto, brindar un buen servicio de calidad dentro de un Club de es esencial para los socios ya que estos no solo buscan un lugar donde compartir experiencias y momentos con otras personas, sino también están en busca de servicios que superen sus expectativas.

Tomando en cuenta la misión del Club, las tesisas han decidido enfocarse en el área de atención al socio para el estudio, en la investigación se observó que los socios presentan múltiples quejas relacionado a temas de servicio que brinda el Club privado, lo mismo que se muestra en los comentarios de diversos socios en las redes sociales. Para ejemplificar la situación, 1 de cada 3 socios se sienten insatisfechos con que el trabajador no informe adecuadamente el reglamento interno, de igual manera 1 de cada 3 socios menciona que en el Club el socio no se siente tratado de manera individual, así mismo 1 de cada 5 socios manifiesta que el personal del Club no siempre se muestra dispuesto a ayudar a los socios cuando ellos los requieren, lo cual genera molestias, finalmente 1 de cada 5 socios declara que el personal del Club no presta un servicio rápido y eficaz.

En consecuencia, la poca investigación sobre la percepción del cliente respecto a la calidad de servicio por parte del Club, no permite identificar adecuadamente que aspectos debe mejorar en este sentido, a pesar de las múltiples quejas que se presentan.

2. Formulación de preguntas

2.1. Pregunta general

¿Cómo es la percepción de la calidad del servicio en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018?

2.1. Preguntas específicas

- ¿Cómo es la dimensión de tangibilidad en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo es la dimensión de fiabilidad en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo es la dimensión de capacidad de respuesta en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo es la dimensión de seguridad en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018?
- ¿Cómo es la dimensión de empatía en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018?

3. Formulación de objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la percepción de la calidad de servicio del área de atención al socio de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018

3.2. Objetivos específicos

- Describir la dimensión de tangibilidad en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018
- Determinar la dimensión de fiabilidad en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018
- Explicar la dimensión de capacidad de respuesta en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018.
- Definir la dimensión de seguridad en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018
- Identificar la dimensión de empatía en los socios de un Club de Arequipa, mediante el modelo SERVQUAL en Arequipa al 2018

4. Justificación e Importancia del estudio

4.1. Justificación teórica

Los resultados que se logren hallar permitirán confirmar el planteamiento sobre calidad de servicios de los autores Parasuraman, Zeithaml y Bery del modelo SERVQUAL en el año de 1985.

4.2. Justificación práctica

La presente investigación ayudará al Club identificando la percepción que tienen los socios respecto al área de atención; en el caso de que esta sea negativa ayudará a poder establecer futuros cambios dentro del área de atención al cliente con el fin de mejorar la calidad de servicio y crear una imagen positiva sobre lo que ofrece Club a sus socios.

4.3. Justificación metodológica

En una organización la calidad de servicio la mayoría de veces se toma en cuenta para realizar una investigación y hasta la fecha no existe una unánime metodología para realizar esta investigación sin embargo el método SERVQUAL es un modelo aceptado y usado para poder definir la percepción de la calidad de servicio, es por ello que la presente investigación aplicara este modelo validado.

4.4. Justificación personal

El tema de calidad de servicio en la formación de un administrador es importante, ya que hoy en día los clientes son base fundamental para una empresa y son ellos quienes forman parte del crecimiento de esta y al mismo tiempo; la calidad crea una ventaja competitiva que no solo permite retener clientes sino atraer nuevos clientes. Por lo tanto, el tema es de nuestro interés para tener mayor conocimiento e información a fondo para nuestra formación continua y, además, sobre lo que perciben los consumidores de la calidad de servicio, en este caso, de un Club privado de Arequipa.

También nos interesa el tema, ya que, con la presente investigación, podremos obtener nuestro título profesional como licenciadas en administración de negocios.

4.5. Justificación social

El Club es una entidad recreativa, donde se reúnen los socios y refuerzan sus lazos familiares por lo que la presente investigación ayudará a entender cuál es la percepción de la calidad del servicio y como mejorar en la empresa para continuar fortaleciendo los lazos en las familias arequipeñas.

5. Delimitación de la investigación

5.1. Espacial:

Club se encuentra en Av. Bolognesi s/n - Cercado, Francisco Bolognesi, Arequipa

5.2. Temporal:

Agosto a Noviembre 2018

5.3. Temática:

5.3.1. Campo:

Ciencias Económicas Empresariales y Humanas

5.3.2. Área:

Administración de Negocios

5.3.3. Línea:

Calidad de servicio, Comportamiento Organizacional

6. Viabilidad de la investigación

6.1. Viabilidad de económica

Las tesis no tienen limitaciones, dado que cuentan con capacidad económica para poder desarrollar la presente investigación en todo el transcurso.

6.2. Viabilidad de recursos

Las tesis, cuentan con recursos académicos como libros e investigaciones físicas y virtuales, revistas indexadas que son de ayuda para la presente investigación, cuentan con recursos humanos como asesores y especialistas en el tema y acceso a la información para la recolección de datos.

6.3. Viabilidad de tiempo

Contamos con tiempo para hacer la tesis, el cual es un aproximado entre los meses de agosto y noviembre del presente año.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS

1. Antecedentes de la investigación

1.1. Antecedentes locales

Vera (2017) “Modelo SERVQUAL en la verificación de la satisfacción de la calidad de servicio académico universitario caso: escuela de administración de empresas UCSM, Arequipa 2017” Universidad Católica Santa María, Arequipa –Perú.

“La investigación busca verificar el nivel de satisfacción de la calidad de servicio académico Universitario percibido por los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas UCSM basados en el modelo SERVQUAL” en donde la muestra a la cual se aplicó el cuestionario fueron 400 estudiantes de distintos semestres de la carrera.

Dentro de las conclusiones más resaltantes son que el componente más importante para los estudiantes son los elementos tangibles conformados por lo siguiente: relación directa con el cliente, horarios adaptables, recomendaciones de un buen servicio y seguridad. A sí mismo el nivel de percepción de los estudiantes es bueno.

La presente investigación nos servirá de referencia ya que usaron el método SERVQUAL para realizar una verificación de la satisfacción de la calidad donde nuestra investigación comparte la variable calidad y el grupo de estudio es el Arequipeño.

Rodríguez (2017) “Evaluación de la atención al cliente y su impacto en la percepción de calidad de la franquicia PINKBERRY mediante la aplicación del modelo SERVQUAL y plan de mejora en la ciudad de Arequipa 2017 -2019” Universidad Católica Santa María, Arequipa – Perú

Esta investigación se basó en la atención al cliente que ofrece Pinkberry, en la ciudad de Arequipa y el modo en que esta afecta en la percepción de calidad de sus clientes; a través del modelo SERVQUAL. La muestra fue de 96 personas del nivel socioeconómico A y B cuya edad, va de 20 años siendo las encuestas estructuradas la principal herramienta utilizada.

La principal conclusión a la cual se llegó fue que el principal vacío que existe entre lo que el cliente percibe y lo que espera de un servicio ofrecido por esta empresa, se da debido a la empatía y la capacidad de respuesta; siendo este vacío un 18%, lo cual le permite a la empresa poder lograr una alta calidad.

La importancia de esta investigación es que se busca determinar la percepción de calidad del servicio ofertado en el público arequipeño por parte de la franquicia Pinkberry así como la aplicación del método SERVQUAL.

1.2. Antecedentes nacionales

Chávez, Quezada y Tello (2017) “Calidad en el Servicio en el Sector Transporte Terrestre Interprovincial en el Perú” Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú.

La presente tesis investigo la percepción de la calidad en el servicio del sector transporte terrestre interprovincial en el Perú, para lo cual busco validar la aplicación de la herramienta SERVQUAL en este sector importante en el país; tomando a una muestra de 400 personas entrevistadas que hacen uso del transporte interprovincial terrestre.

Se puede concluir de la investigación que se dio un uso adecuado de la herramienta, ya que resulto apropiado para evaluar lo que se buscaba respecto a la calidad del servicio en el sector transporte terrestre, y las relaciones existentes entre la calidad total y cada una de

las variables que presenta el modelo SERVQUAL, las cuales ayudan a estimar el comportamiento de los consumidores en el sector, aunque no todas las dimensiones de la herramienta impacten de igual manera.

Por lo tanto, se considera importante esta investigación ya que nos ayuda a verificar que tan válido y la influencia que puede tener el uso de la herramienta elegida para nuestra investigación y tener una base sobre la importancia del comportamiento del consumidor para así poder entenderlo desde una mejor perspectiva al momento de relacionarlo con el tema de calidad de servicio.

Tafur y Espinola (2013) “Nivel de satisfacción en los servicios del restaurante, bar, snack cabaña y cafetería del golf y country Club de Trujillo” Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo-Perú.

La investigación tenía como fin analizar nivel de satisfacción en los servicios del Restaurante, Bar, Snack Cabaña y Cafetería del Golf y Country Club de Trujillo, en donde se aplicó un cuestionario dentro de este Club. Para esta investigación la muestra fue de 250 asociados.

Es así como se logró hallar que no todos los asociados perciben el mismo nivel de satisfacción de los servicios, por lo cual esta satisfacción es media; debido a que los estándares de calidad de los diferentes servicios no son los óptimos.

La investigación es de importancia ya que permite establecer una relación con el mercado que vamos a estudiar el cual está enfocado en un Club y podemos analizar qué puntos son importantes en relación a la valoración de los asociados y que les genera satisfacción de acuerdo a lo que les ofrecen y que podría ser similar a la investigación que se pretende plantear.

1.3. Antecedentes internacionales

Ruiz y Gomez (2015) “Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño deporte” Universidad de la Rioja, Logroño-España.

La presente investigación tiene importancia en el hecho de que presenta variables útiles para poder tomar como antecedente de nuestra investigación y tiene varios fundamentos importantes que servirán de guía en nuestro marco teórico.

Droguett (2012) “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes” Universidad de Chile, Santiago – Chile.

En la presente investigación el objetivo es establecer las razones principales dentro de la industria automotriz acerca de la insatisfacción en su servicio, tomando en cuenta que es lo primordial para los usuarios a la hora de opinar sobre la experiencia de servicio adquirida, con una muestra de 1286 clientes en el caso de ventas y 1460 clientes para analizar el servicio al vehículo.

La principal conclusión que tenemos sobre la investigación es que existe una relación entre como el vendedor realiza sus funciones o presta el servicio y el nivel de calidad que presenta el trabajo que se le da al vehículo. En otras palabras, es de suma importancia la capacidad que demuestra el vendedor en el campo de trabajo al interactuar con el cliente, para comprender los atributos del servicio prestado.

Por lo tanto, hemos decido tomar como antecedentes este estudio ya que hoy en día es importante la relación que establecen los vendedores con los clientes al ofrecer la marca, ya que los ellos no solo buscan calidad sino un lazo de confianza al adquirir el servicio. Por lo

tanto, es necesario tener presente una jerarquía de importancia para los factores que son usados al momento de dar valor, al tener una experiencia de servicio.

2. Marco conceptual

- **Calidad:** Para Deming W. E (1989) es medir las necesidades futuras, de esta manera los productos serán diseñados y fabricados para la satisfacción a un precio que el cliente pague.
- **Servicio:** Un servicio como lo define Tigani (2006) es el esfuerzo que realiza un individuo u organización para el beneficio de otra. Por otro lado Kotler, Bowen y Makens (2003) mencionan que un servicio es un acto que es intangible en donde esta puede o no estar vinculada con un producto físico.
- **Percepción:** Allport (1974) lo define como entender las condiciones del entorno y de cada elemento por medio de las impresiones.
- **Percepción del cliente:** Según Salazar (2013), es el análisis en torno a la calidad y la satisfacción que se basa en las percepciones del cliente acerca del servicio que obtiene.
- **SERVQUAL:** Para Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1993) El modelo SERVQUAL o también conocido como modelo de discrepancias que pertenece a la escuela Norteamérica nace debido al incremento de la necesidad de medir la calidad de servicio que se ofrece en una organización, este modelo contrasta las expectativas con percepción que tienen los clientes.
- **Cliente:** Según Domínguez H. (2006) el cliente no solo busca una relación comercial con la empresa en donde se le debe dar un valor agregado, la

empresa busca generar una relación de ayuda para mejorar sus utilidades y posicional el negocio y sus productos.

- Satisfacción: “Es la respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo”. (Westbrook y Reilly, 1983, p. 256)
- Club: “Es una sociedad fundada por un grupo de personas con intereses comunes y dedicada a actividades de distinta especie, principalmente recreativas, deportivas o culturales”. (“Real Academia Española, 2014, párr. 1)
- Socio: “Es la persona asociada con otra u otras para algún fin o Individuo de una sociedad, o agrupación de individuos”. (“Real Academia Española, 2014, párr. 1)
- Expectativa: Según Escoriza (1985) define expectativa como la predicción de un suceso o efecto futuro.

3. Marco teórico

3.1. Administración de empresas

3.1.1. Concepto e importancia

A lo largo de la historia el concepto de administración ha variado según autores que por medio de su experiencia tanto profesional como personal dentro de organizaciones, han planteado definiciones para la administración.

“La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u

obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo”. (Chiavenato, 2006, p. 10)

Tabla 1
Definiciones de administración

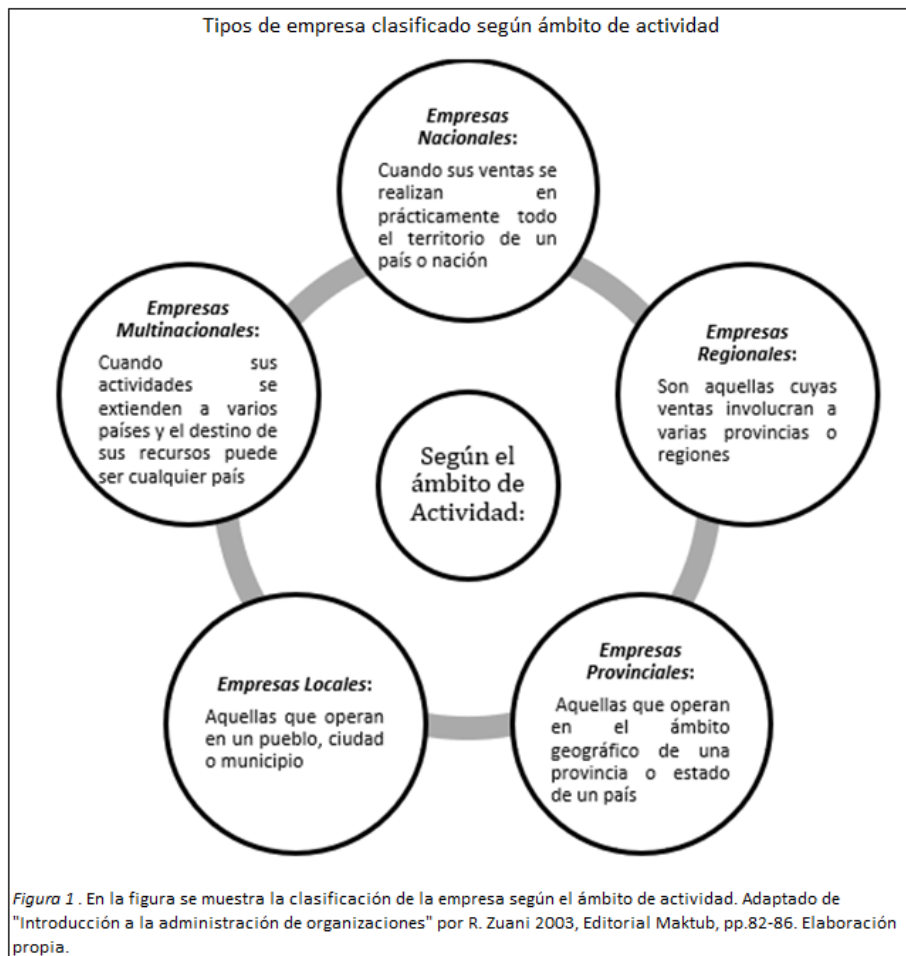
Autores	Definiciones
Carnota, O. (1987)	"Un modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos con vistas a obtener determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones."
Stoner, J. y R. Freeman (1995)	"El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos."
Idalberto Chiavenato (2000)	"La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización."
James A. y Stoner (2007)	"es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos."
A. Reyes Ponce (2004)	"la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros."
Ordway Tead (1956)	"El conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos."
Omarov, A. (1980)	"La influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizando y orientando correspondientemente su actividad."
Koontz, H. y H. Weihrich (1987)	"La administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales."
R. Daft y D. Marcic	"Es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales."

Nota: La tabla muestra las definiciones de administración. Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C. Ruiz y A. Gómez, 2005, Universidad de la Rioja, p. 55. Elaboración propia.

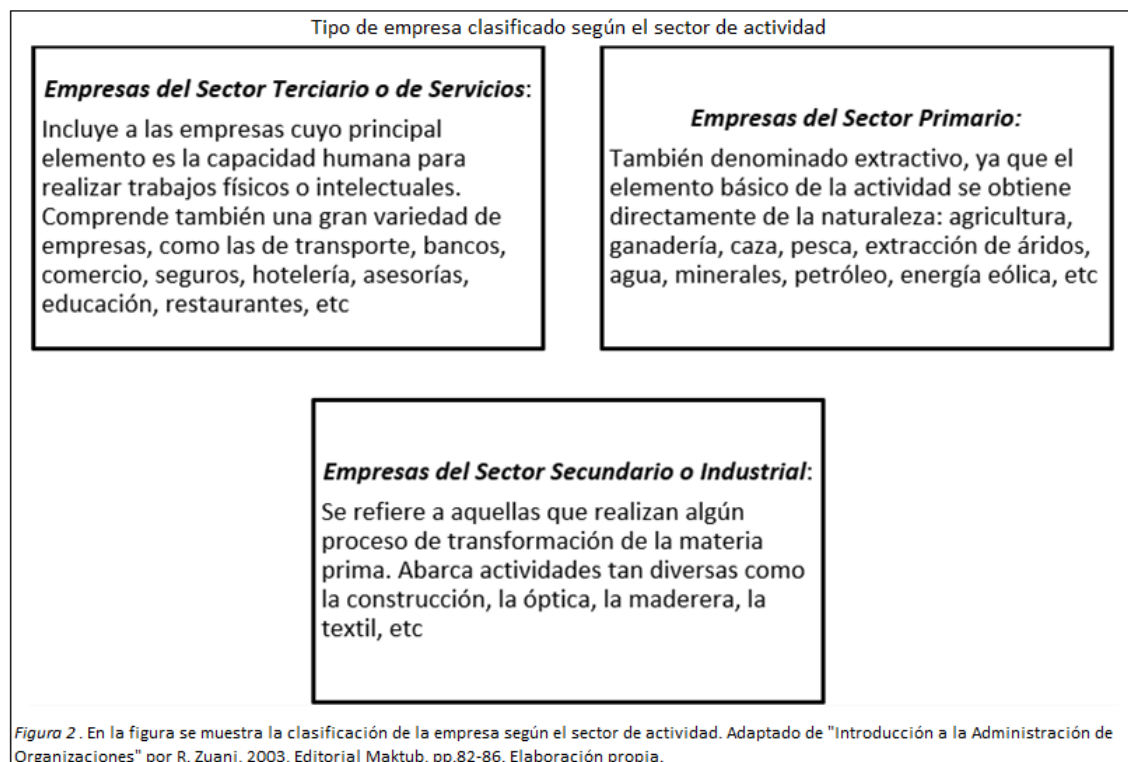
En síntesis, el cuadro anterior nos muestra que la administración es un proceso en el cual, a través de funciones administrativas; el responsable busca maximizar los recursos con efectividad y lograr alcanzar los objetivos dentro de la organización este es el administrador. Así lo explica Chiavenato (2004) "La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente". (p. 10)

3.2. Tipos de empresa

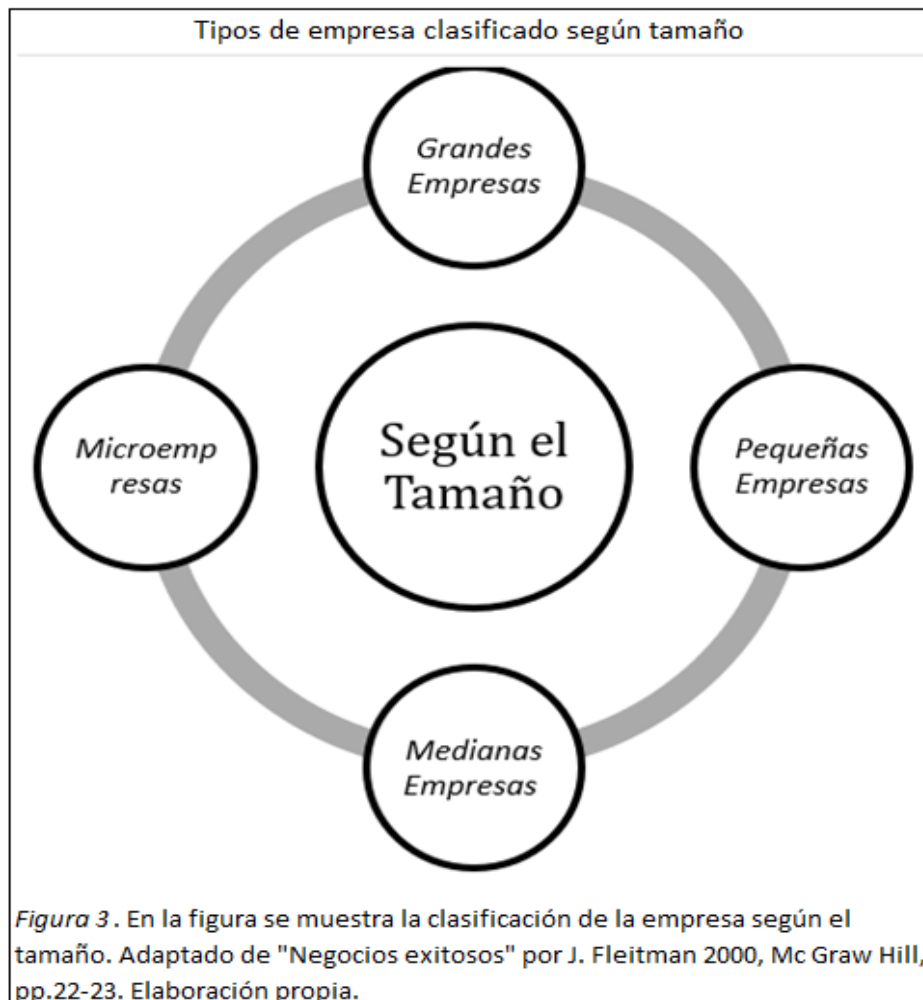
A continuación se verán las 5 diferentes formas de clasificar a los tipos de empresas según el ámbito de actividad que se tiene.



Esta clasificación nos permite ver en que ámbito de actividad están las empresas, es decir en qué lugar operan. De igual manera tenemos una clasificación por el sector de actividad en la que se desenvuelven.



En la figura se puede observar que se presentan empresas del sector de servicios en donde la principal actividad es la humana ya sea para realizar trabajos físicos o intelectuales; sector primario también conocido como extractivo, en donde los elementos se obtienen de la naturaleza; sector secundario en donde los elementos sufren una transformación. Otras formas de clasificar las empresas son:

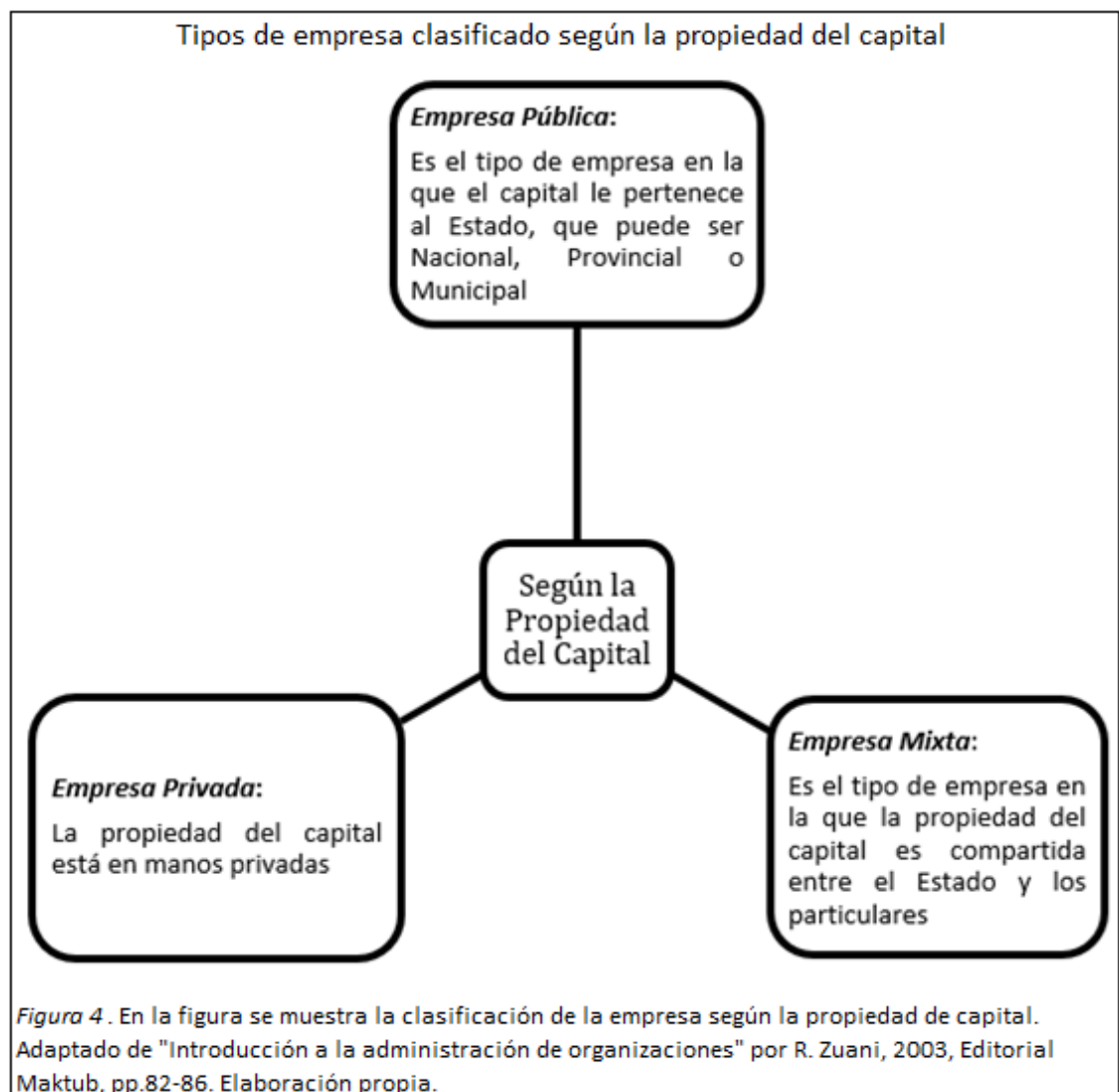


En donde según el autor Fleitman (2000) lo describe de la siguiente manera:

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes.
- **Medianas Empresas:** Intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones.
- **Pequeñas Empresas:** Entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen.

- Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Para Zuani (2003) las empresas se pueden clasificar según la propiedad capital que tienen:



Esta clasificación nos indica el capital con el que son constituidas las empresas y dentro de las cuales tendrán que desempeñar actividades y funciones específicas.

3.3. Administración de empresas de servicios

El concepto de administración de servicios es reciente en el campo, y este, tiene sus inicios en el marketing. Esto comenzó con el mundo de la venta de productos agrícolas y con el paso del tiempo, abarco la venta de manufactura. Pero dentro de este marco, se decía que el marketing solo se encargaba de bienes tangibles; los estudiosos de la época consideraban a los servicios solo como ayuda o soporte para venta y distribución, y no como un bien intangible que podía brindarse al mercado de manera individual. Gran parte de los académicos no tenían gran conocimiento de la evolución que se estaba generando en una economía que estaba empezando a ser liderada por los servicios.

Tres estudiosos importantes clasificaron en tres etapas la evolución de la administración de servicios, ellos eran Bitner, Brown y Fisk; quienes dan la siguiente clasificación: avance lento, movimiento confuso y paso firme.

Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) hablan acerca de algunas investigaciones, para lo cual nos dicen que:

“Las primeras investigaciones se centraron en temas como las diferencias entre bienes y servicios, las descripciones del sector servicios y su importancia, la definición de las características del servicio, la naturaleza distintiva de los canales de mercado para los servicios, los procesos de producción de los servicios y cómo la estrategia de marketing debe ser diferente para los servicios.” (p. 10)

En los años ochenta, a raíz de dos hechos importantes se presenta interés a cerca del tema de los servicios; Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004) nos hablan acerca de estos acontecimientos:

“Uno fue la desregulación de las industrias de servicio, como el transporte, los servicios financieros, el cuidado de la salud y las telecomunicaciones, lo que condujo a una competencia incrementó de modo importante la necesidad de mejorar su administración. El segundo fue una serie de conferencias sobre marketing de servicios patrocinadas por la American Marketing Association, que logró reunir a académicos y profesionales en marketing de ambos lados del Atlántico.” (p. 10)

Investigaciones acerca de cómo retener un cliente y marketing relacional resaltaron la necesidad de conservar y atraer a clientes, por lo que se resalta la importancia de la administración de servicios para un mundo en el que, los clientes son lo más importante y siempre están buscando un plus diferenciador.

3.4. Percepción

3.4.1. Concepto de percepción

La percepción tiene varias definiciones que han ido evolucionando según el área de estudio, se toma de guía a los siguientes autores para su comprensión.

Uno de estos autores define la percepción de la siguiente manera:

“Como la forma particular como el sujeto recibe el mundo circundante a través de sus sentidos y los procesa en su cerebro; es, por lo tanto, un proceso cognitivo constante, concomitante a la vida misma, y en constante reformulación y evolución.” (Whittaker, 1987, p. 17)

En un planteamiento ecologista Gibson (1983) nos habla de la percepción, la que se da en las sensaciones, siendo este un componente primario de la experiencia humana como son los colores, sonidos, olores entre otros, los cuales dependen de la percepción.

La percepción para Arnheim (1986) es el poder entender y discernir sobre el entorno que nos rodea, así como organizar y seleccionar estímulos para nuestras experiencias.

De la misma manera tenemos que la percepción es un proceso diferente al cognitivo:

“Algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la

cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro.” (Allport, 1974, pp. 7-8)

En cuanto a la percepción subliminal, Gonzales (1988) nos dice que “Existe un número creciente de investigadores que han puesto de manifiesto, más allá de toda duda razonable la existencia de procesos psíquicos inconscientes, donde estímulos externos de los que el sujeto carece de conocimiento pueden afectar su conducta observable.” (p.19)

Esto quiere decir que en la conducta se puede notar diferencias de acuerdo a las situaciones que se perciben, tal como es el caso de distintas culturas, así lo describió y ejemplificó Hall en su libro *La dimensión oculta* donde la percepción de sensaciones auditivas y espaciales es distinta:

“Los japoneses, por ejemplo, excluyen visualmente de muchos modos, pero se conforman con paredes de papel para la eliminación acústica. Pasar la noche en una posada japonesa mientras en la puerta de al lado están de fiesta es una nueva experiencia sensorial para los occidentales. En cambio, los alemanes y los holandeses necesitan paredes gruesas y puertas dobles para eliminar ruidos, y tienen dificultades en atenerse únicamente a su capacidad de concentración para excluirlos. Si dos piezas son del mismo tamaño pero la una elimina los sonidos y la otra no, el alemán sensible que trata de concentrarse se considerará menos apretado en la primera, porque en ella se siente menos invadido.” (Hall, 1983, p. 61)

3.4.2. Características de la percepción

Para el autor Arnheim (1986), las características de la percepción se presentan de la siguiente manera:

Tabla 2

Características de la percepción

Características de la percepción	Definición
Supone un doble proceso externo-interno	Depende de estímulos externos y de las características personales (motivaciones, expectativas, etc.)
Es un proceso de selección	Seleccionamos los estímulos, a esta selección se le llama atención.
Es subjetiva	Percibimos lo que nos interesa, a esto se le llama predisposición perceptiva.
El contexto social influye en la percepción	La educación y la cultura influyen en la percepción. Hay variaciones perceptivas entre individuos de unas culturas y otras.

Nota: La presente tabla muestra las características de la percepción. Adaptado de "Arte y percepción visual" por R. Arnheim, 1986, Alianza. Elaboración propia

Se puede decir que la percepción es la función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información que proveniente de su entorno formando un concepto de lo observado.

3.5. Calidad

3.5.1. Conceptos de calidad

A continuación, se revisarán los diferentes conceptos que se han estudiado sobre la calidad, los cuales permitirán el desarrollo de la siguiente investigación, así tenemos que Crosby (1988) nos menciona que:

“Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.” Crosby (como se citó en Duque, 2005, pp. 64-80)

Crosby menciona lo importante que es establecer requerimientos para que se puedan traducir en calidad, si estos no son claros, el resultado es la falta de calidad; por lo que es importante tomar en cuenta este concepto. Mientras tanto, en relación al tema de calidad, Deming (1989), nos dice que:

“Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.” Deming (como se citó en Duque, 2005, pp. 64-80)

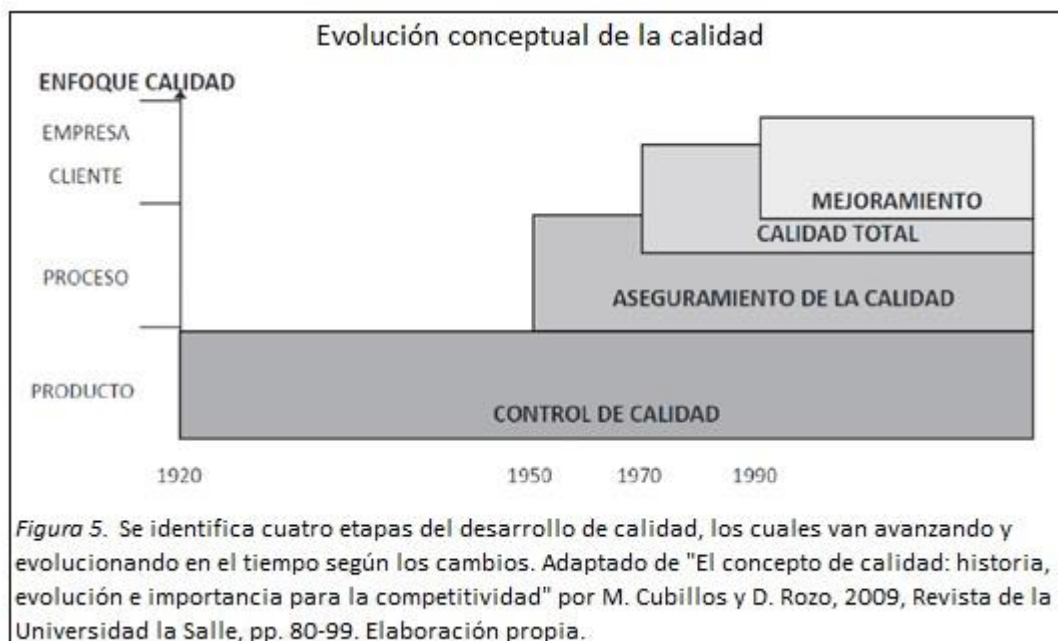
Deming nos da un concepto, el cual es traducir una necesidad intangible en un producto real, que cubra lo que el cliente espera y según lo que obtiene este llega a tener una idea más definida de calidad.

Como podemos ver, ambos autores dan conceptos diferentes, que permite dar un resultado sobre la calidad y como esta definición no solo quede en papel; sino se le dé un sentido útil en la práctica.

3.5.2. Evolución conceptual de la calidad

Como podemos observar todo va evolucionando o pasando por un cambio, según el entorno que lo rodea o las diferentes perspectivas que analicen el desarrollo de cierto concepto o

termino, es así, como la evolución conceptual de la calidad se da en cuatro etapas: control de calidad, aseguramiento de calidad, calidad total y mejoramiento, como se puede observar en la siguiente figura:



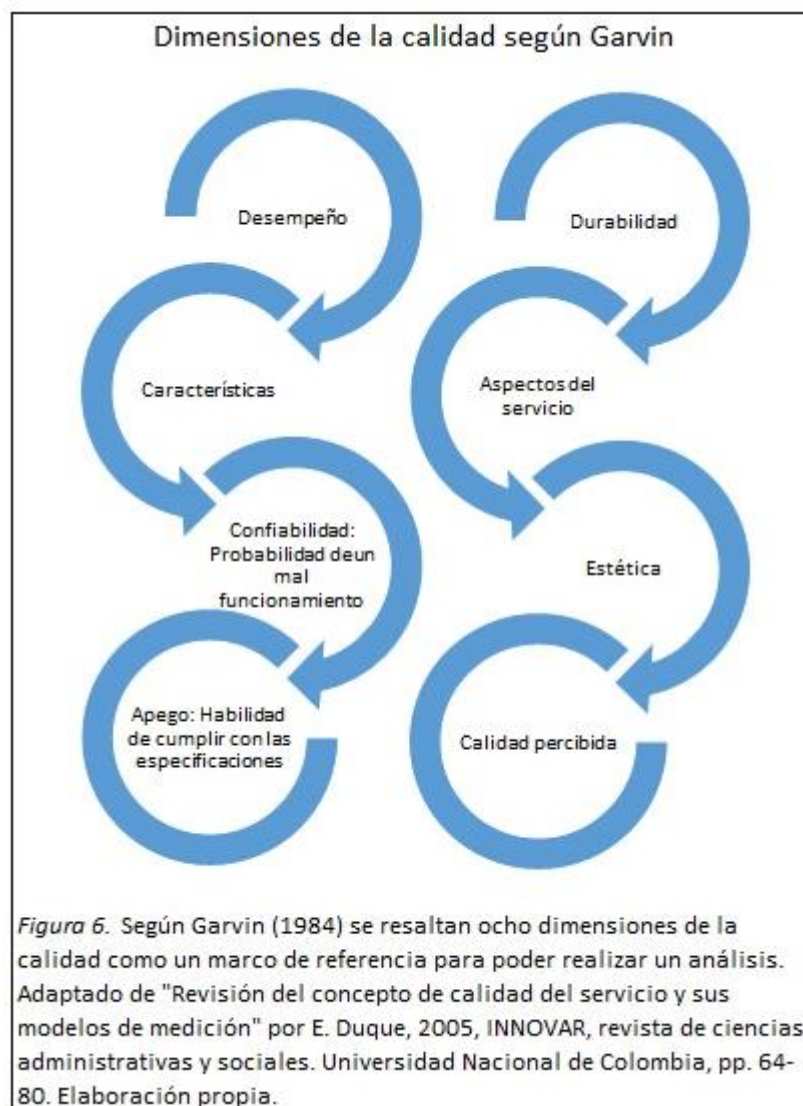
Como podemos apreciar en la figura la evolución conceptual de la calidad ha tenido un cambio ascendente, según el paso del tiempo y con otros enfoques debido a que en un principio las empresas se basaban en el enfoque de producto, para llegar posteriormente a un enfoque de empresa, en donde no solo es importante el producto que se brinda, sino que se busca una mejora de este.

3.5.3. Dimensiones de la calidad

Entre los diferentes conceptos de las dimensiones de la calidad, se revisarán conceptos de mayor relevancia para poder usarlos en la investigación. Como, por ejemplo:

3.5.3.1. Dimensiones de la calidad según Garvín:

Se desarrollan ocho dimensiones de la calidad que se pueden usar para un análisis estratégico, ya que se podría evaluar cada dimensión según como se dé el enfoque de estas características y que es lo que debe de tener presente algún producto o servicio para poder cumplir un concepto de calidad y sus dimensiones. Como podemos apreciar en la siguiente figura:



3.5.3.2. Dimensiones de la calidad según Druker:

El autor nos menciona dimensiones de la calidad, que pueden ayudar en la relación de la satisfacción que obtienen

los clientes según como se evalúa a una entidad en su desempeño.

Cada una de estas dimensiones nos sirven para poder realizar una evaluación de calidad que puede percibir el cliente y a la vez determinar si se da un corrector desempeño por parte de los empleados para poder brindar los servicios y que estos cubran las expectativas de los consumidores, teniendo en cuenta los aspectos como la fiabilidad hasta la dimensión humana y el resto como se menciona en la Tabla 3.

Tabla 3
Dimensiones de la calidad según Druker

Dimensión	Concepto
Fiabilidad	Druker (1990) "Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluidos todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de la organización, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento." (p. 41)
Seguridad	Druker (1990) "Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía en que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción." (p. 41)
Capacidad de respuesta	Druker (1990) "Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también hacen parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como lo accesible que resulte la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con ella y la factibilidad de lograrlo." (p. 41)
Empatía	Druker (1990) "Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y sus requerimientos específicos." (p. 41)
Intangibilidad	Druker (1990) "A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de dicha intangibilidad: los servicios no pueden ser mantenidos en inventario; si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre." (p. 41)
Interacción humana	Druker (1990) "Para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio." (p. 41)

Nota: Druker según su perspectiva pragmática menciona cinco niveles para las dimensiones de la calidad para usar como un método de evaluación en relación al tema de la calidad. Adaptado de "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición" por E. Duque, 2005, INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia, pp. 64-80. Elaboración propia

3.5.4. Modelos de calidad

Para mencionar a los modelos de calidad, se hace referencia a dos escuelas, las que usan tanto el modelo nórdico como el norteamericano, los que se enuncian en la Tabla 4, que representa un resumen y el orden de los modelos mencionados.

Tabla 4
Escuelas y modelos de calidad

Escuela norteeuropea o nórdica	
Modelos de calidad de servicio o de Imagen	Grönroos (1984)
Modelo de la calidad	Grönroos y Gummerson (1994)
La oferta de servicios incrementada	Grönroos (1994)
Modelo de "Servucción"	Eiglier y Laneard (1989)
Modelo de los Tres componentes	Rust y Oliver (1994)
Escuela norteamericana	
Modelo SERVQUAL	Parasuraman et al. (1985)
Modelo ampliado de calidad de servicio	Zeithaml et al. (1988)
Modelo SERVPERF	Cronin y Taylo (1992)
Modelo Jerárquico Multidimensional	Brady y Cronin (2001)
Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew	Nolton y Drew (1991)
Modelo de calidad de servicio de Bitner	Bitner (1990)

Nota: La tabla muestra de forma resumida el contenido, los modelos de calidad percibida del servicio más representativas están fundadas en los modelos norteeuropeo o nórdico, por un lado, y en el norteamericano por otro (Colmenares y Saavedra, 2007; Duque, 2005). Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor, percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C. Ruiz y A. Gómez, 2015, Universidad de la Rioja, Logroño, p. 59. Elaboración propia

3.6. Percepción de la calidad

3.6.1. Historia de la calidad percibida de los servicios

La calidad es un término que ha estado presente desde la edad media hasta la actualidad.

Durante la Edad Media “En una primera fase se establecieron las normas y protocolos para garantizar la estandarización de los productos y conseguir que cumplieran con las especificaciones técnicas de fabricación y funcionamiento.” Rial (como se citó en Ruiz y Gómez, 2015, p. 49). Para el siglo XX e inicios del XXI “se ha producido un mayor desarrollo de la calidad pasando a formar parte de la vida cotidiana, de la comodidad y del bienestar y convirtiéndose en procesos y procedimientos relacionados con la dirección.” Ramírez (como se citó en Ruiz y Gómez, 2015, p. 49).

“Sentó las bases de la filosofía empresarial, de la mejora continua y del paradigma del aseguramiento de la calidad en el que se basaron las primeras grandes normas de certificación que tenían como objetivo sistematizar los mecanismos necesarios, no sólo para controlar sino para asegurar el cumplimiento de las especificaciones.” Deming (como se citó en Ruiz y Gómez, 2015, p.49).

Como se puede ver a lo largo de la historia la palabra calidad se ha encontrada vinculada a la vida de las personas y organizaciones.

3.6.2. Calidad, servicio y percepción

Los conceptos calidad, servicio y percepción son conceptos importantes para nuestro trabajo ya que se encuentran estrechamente relacionados según los siguientes autores

Según Zeithaml (2001) los clientes entienden la calidad de un servicio cuando logran colmar sus expectativas y estar satisfechos.

En cuanto a si la calidad logra que la organización sea un líder o si es una percepción de los clientes Ries (1996) afirma de que si bien, los clientes ven el poder que tiene una marca, como una garantía del producto o servicio, se debe tener en cuenta que esta marca ha sido construida sobre la base de calidad, es por ello que las empresa se ven comprometidas a seguir perfeccionandose. Concluyendo a si que el motor en los negocios no es la calidad si no la percepcion de calidad que tienes los clientes.

Por otro lado, Llamas (2009) hace referencia a que la calidad que los clientes perciban se vera afectado a las expectativas que

ellos se hayan creado del bien o servicio y lo que percibe, las cuales serán evaluadas según las dimensiones de calidad.

Actualmente una estrategia de diferenciación es la calidad de servicio según Lloréns y Fuentes (2006) esta ayuda a incrementar la rentabilidad y productividad de la empresa así como mejorar su imagen.

La calidad percibida del servicio según la óptica del cliente tiene muchos conceptos como se puede ver en las Tablas 5 y 6.

Tabla 5

Definiciones de calidad percibida del servicio parte 1

Desde la óptica de la percepción del cliente	
Zeithaml (1988)	"Juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto".
Eiglier y Langeard (1989)	"Un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente".
Zimmerman y Enell (1993)	"Grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por unas características del servicio que el
Espeso y Harrvey (1994)	"Consiste en satisfacer las demandas del cliente".
Sandhalm (1995)	"Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas".
Cerezo (1997 a,b)	"Es la evaluación realizada por el consumidor".
Casino (1999)	"Juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio"
Capelleras y Veciana (2001)	"Es la percepción que sobre calidad de servicio considere el cliente".
Heckmann (2004)	"Juicio que realiza el consumidor sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado".
Apud (2004)	"Es ante todo satisfacción del cliente".
Lloréns y Fuentes (2005)	"Es lo que el consumidor percibe que es".
Reimer y Kuehn (2005)	"Se evalúa de acuerdo a la perspectiva de la satisfacción del cliente".
Velázquez et al. (2007)	"Juicio que realiza el cliente sobre la excelencia o superioridad del servicio
Grönroos (1983)	Es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado".
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	Comparación de las expectativas del cliente con el resultado actual que recibe del servicio".
Harrington (1989)	"Es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones".
Larrea (1992)	"Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las 3 expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal"

Nota: Definición de calidad de servicio desde la percepción del cliente. Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C.Ruiz y A. Gomez, 2005, Universidad de la Rioja, p. 55. Elaboración propia.

Tabla 6

Definiciones de calidad percibida del servicio parte 2

Desde la óptica de la percepción del cliente	
Rust y Oliver (1994)	"Resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado".
Deming (1996)	"Exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto".
Faché (2000)	"Es la medida en que el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales de un consumidor".
Barroso (2000)	"Comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe o él percibe que recibe".
Ruiz-Olalla (2001)	"Es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción".
Nava (2003)	"Es cumplir y exceder con las expectativas del cliente de manera que logre crear valor agregado a las mismas".
Díaz (2003)	"Consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades y expectativas"
Rodríguez (2004)	"Es la necesidad de igualar y, en el mejor de los casos, superar las expectativas de los clientes para que éste perciba calidad en el servicio que recibe"
Bethencourt et al., (2005)	"Discrepancia entre las percepciones de los consumidores y sus expectativas".
Apoyo (2006); Botero y Peña (2006)	"Se evalúa acorde a las expectativas del cliente".
Medina, Rufín y Rey (2007)	"Es satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes".
Miguel-Dávila y Flórez (2007)	"Consiste en igualar e incluso superar las expectativas de los clientes".
Santomá y Costa (2008)	"Es la comparación de las expectativas de los clientes con su percepción del servicio".
Calabuig, Crespo y Mundina (2012)	"Una evaluación a largo plazo post-consumo o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de

Nota: Definición de calidad de servicio desde la percepción del cliente Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C. Ruiz y A. Gómez, 2005, Universidad de la Rioja, p. 55.Elaboración propia.

3.6.3. Dimensiones de la calidad percibida

Debido a que los servicios son intangibles estos se ven sujetos a la subjetividad que tienen las personas en los diferentes momentos de su vida (Grönroos y Kotler, 1994).

"La calidad percibida de los servicios es también subjetiva y supone un mayor nivel de abstracción en comparación a los atributos de los productos, lo que le confiere una propiedad multidimensional este carácter multidimensional fue aceptada en la literatura del marketing sin embargo el principal problema es poder

identificar las propiedades que lo componen.” Duque (como se citó en Ruiz y Gómez, 2015, p. 55)

Es por ello que autores como Lehtinen J. y Lehtinen (1982) formaron una estructura tridimensional: calidad física (dimensión técnica), calidad interactiva (dimensión funcional) y calidad corporativa (imagen de la empresa).

Tabla 7
Estructura tridimensional

Calidad	Dimensión
Calidad física	Dimensión técnica
Calidad interactiva	Dimensión funcional
Calidad corporativa	Imagen de la empresa

Nota: La tabla nos muestra la estructura tridimensional planteada por Lehtinen y Lehtinen Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C. Ruiz y A. Gómez, 2005, Universidad de la Rioja, p. 55. Elaboración propia.

Por otro lado Parasuraman et al. (1985) plantean diez dimensiones iniciales, como se puede ver en la Tabla 8, siendo estas las mas aceptadas.

Tabla 8

Dimensiones de la calidad de servicio propuestas a partir de Parasuraman et al. (1985).

Dimensión	Descripción
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación" (Zeithaml et al., 1993: 24).
Fiabilidad	"Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa" (Zeithaml et al., 1993: 24).
Capacidad de respuesta	"Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido" (Zeithaml et al., 1993: 24).
Profesionalidad	"Posesión de destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio" (Zeithaml et al., 1993: 24).
Cortesía	"Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de
Seguridad	"Inexistencia de peligros, riesgos o dudas" (Zeithaml et al., 1993: 24)
Credibilidad	"Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee" (Zeithaml et al., 1993: 24).
Accesibilidad	"Accesible y fácil de contactar" (Zeithaml et al., 1993: 24).
Comunicación	"Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos" (Zeithaml et al., 1993: 24).
Comprensión del cliente	"Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades" (Zeithaml et al., 1993: 24).

Nota: Tras un análisis posterior más profundo, Parasuraman et al. (1988) redujeron las dimensiones de la calidad de los servicios a cinco estas dimensiones fueron: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad (que incluye profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad), y empatía (que concentra criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario). Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C.Ruiz y A. Gomez, 2005, Universidad de la Rioja, p. 56. Elaboración propia.

3.7. Servicio

3.7.1. Concepto

A continuación, se presentan algunos conceptos claves en relación al término servicio, que nos permiten tener una mejor comprensión relacionada a la presente investigación; Lovelock, Reynoso, D'Andrea y Huete (2004):

"Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por

lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.” (p. 5)

Otras definiciones presentes y útiles que se pueden mencionar en la investigación se dan por parte de Tigani (2006) que expresa que un servicio es “cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra” (p. 26) también se dice que es “un hecho, una actuación, un esfuerzo” Rathmell (como se citó en Duque y Diosa, 2014, pp. 180-191).

Además de las ya mencionadas definiciones de estos autores, también podemos conceptualizar un servicio como:

“Actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.” (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 15).

P. Moscoso y A. Lago (2011) se refieren a que por consiguiente, podemos decir de que para gran parte de organizaciones es básico ofrecer un adecuado servicio, sin embargo, es complicado de obtener y toma un lapso de tiempo conseguir resultados. Podemos comprender por servicio un grupo de experiencias, por medio de las cuales se logra colmar las necesidades de los clientes y del mismo modo se logra entregar valor. La experiencia contiene tanto el producto como el proceso en general de suministrar el servicio, de modo que el cliente es un integrante dinámico.

3.7.2. Características del servicio

En la siguiente Tabla presentamos algunas características del servicio y los retos que se presentan para la dirección .

Tabla 9

Resumen de las características de los servicios y los retos para la dirección

Características	Retos para la dirección
Intangibilidad	Evaluación subjetiva del servicio por parte del cliente (experiencia, confianza, etc.)
	Dificultad para controlar la calidad
	Dificultad para medir la satisfacción del cliente
	Dificultad para medir estándares de calidad
Interacción cliente-proceso	Heterogeneidad de la provisión de servicios (cultura, sexo, edad, aspectos personales, etc.)
	Alto grado de personalización
	Necesidad de diseñar una interfaz más humana
	Alto impacto de la satisfacción de los empleados sobre el valor percibido por el cliente
	Peligro de inconsistencia en la provisión
Inmediatez	Posibilidad de autoservicio
	Correspondencia entre oferta y demanda (capacidad, gestión de colas, etc.)
	Dificultad para centralizar la producción (economías de escala limitada)
	Dificultad para gestionar el crecimiento
	Control de calidad a posteriori
	Importancia de los tiempos de espera y las ineficiencias en el proceso

Nota: La tabla muestra las características del servicio que son de gran importancia para gestionar servicios. Adaptado de "El desarrollo de un modelo de servicios innovador para un crecimiento rentable" por P. Moscoso y A. Lago, 2011, IESE Business School Universidad de Navarra, p. 2. Elaboración propia.

Lago y P. Moscoso (2011) explican que el reto en la dirección consiste en destacar tres elementos que contiene al momento de prestarse el servicio:

1. Para poder ofrecer un servicio hay que tener en cuenta que este contiene una mezcla de elementos componentes intangibles y tangibles.
2. En el momento que se da la producción de servicios, los clientes forman parte de una manera interactiva e inmediata.
3. El consumo de los servicios ocupa un lugar inmediato tanto en espacio y tiempo.

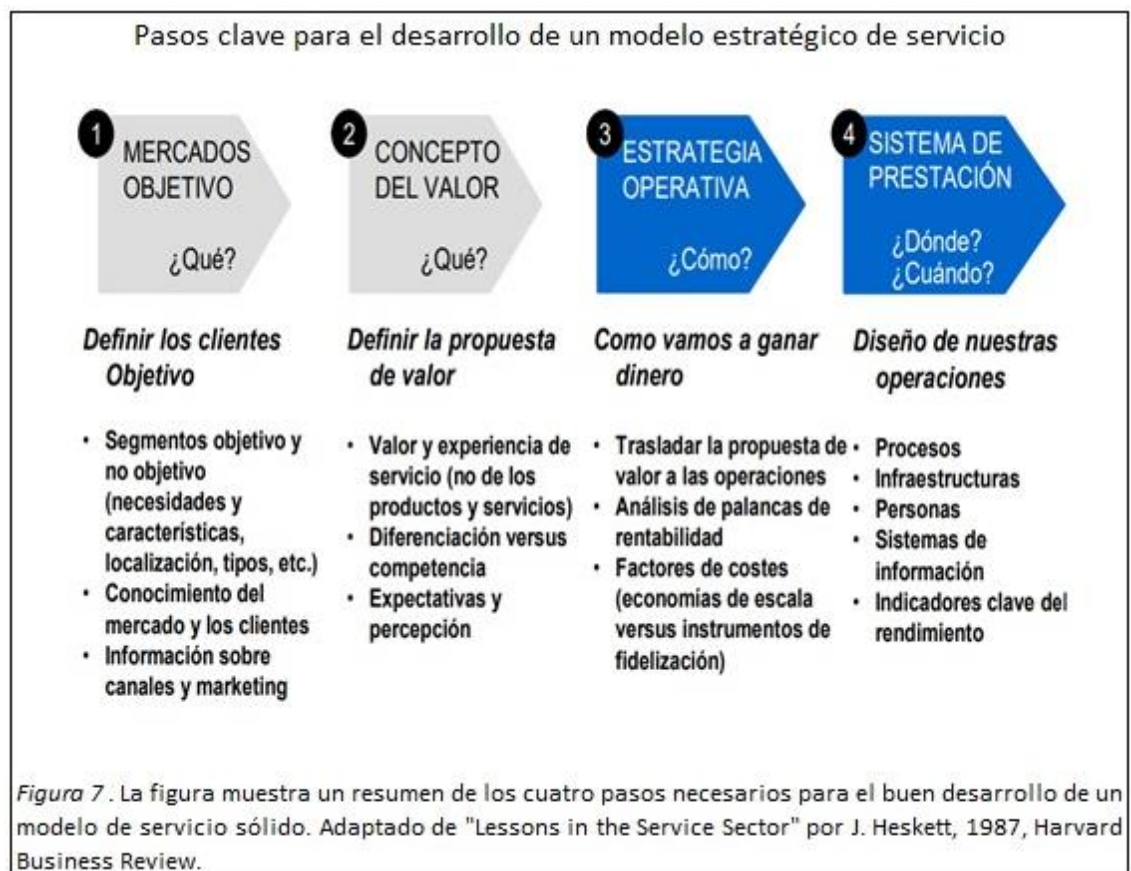
3.7.3. Desarrollo de un modelo de servicios sólido

J. Heskett (1987) menciona que existen cuatro pasos fundamentales que nos ayudaran a desarrollar un modelo de

servicios sólido. Para empezar el paso número uno especifica quienes son los clientes objetivos a los cuales va dirigido el servicio.

En segundo lugar y uno de los pasos más importantes es identificar la propuesta de valor que se ofrecerá a los clientes, ya que esta propuesta es la que va a diferenciar a la empresa de su competencia, seguidamente el tercer paso se fundamenta en el uso de la propuesta de valor, ya que con esta lograremos obtener ganancias así de este modo se lograra generar valor para todos los grupos de interés relacionados con la empresa.

Finalmente, el cuarto y último paso se concentrará en planificar un adecuado sistema de prestación de servicios. Tal como se puede ver en la siguiente figura:



En conclusión, estos cuatro pasos nos ayudan a identificar los puntos clave en el desarrollo de un modelo de servicio, lo cual nos servirá como guía en el proceso para reducir errores.

3.8. Calidad de servicio

3.8.1. Concepto

En la actualidad, para que una empresa o negocio pueda ser sostenible en el tiempo, es importante contar con la presencia de calidad de servicio, la cual se puede traducir en una ventaja competitiva que permita tener satisfechos a los clientes o usuarios, añadiendo valor al producto o servicio que se ofrece. Por lo tanto, la administración de servicios, debe trabajar constantemente en el tema de calidad de servicio. A continuación, mencionamos algunos de los conceptos/definiciones más relevantes de este tema.

Según el concepto que mencionan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio como “un juicio global, o actitud, relativa a la superioridad del servicio” (pp.12-40). Asimismo, otra definición importante a cerca de calidad de servicio que se tomara en consideración, nos dice que:

“El gran desarrollo que en los últimos años ha tenido el sector servicios, ha hecho que se afronte la calidad desde el punto de vista de la calidad de servicio, considerándose éste como el mayor potencial en cuanto a superioridad competitiva que hoy en día pueden tener las empresas” Lloréns y Fuentes, 2000 (como se citó en Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008, pp. 25-43)

Por otro lado, es importante mencionar la definición de calidad de servicio de Berry (1994) en la que expresa que:

“La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones. Calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.” (p. 75)

Tabla 10
Definiciones de calidad de servicio

Autores	Definición
Lewis y Booms (1983)	Calidad de servicio es una medida de cuán bien el nivel de servicio entregado calza con las expectativas del cliente. Entregar calidad de servicio significa corresponder a las expectativas del cliente en una base consistente.
Zeithaml (1987)	Es la opinión del cliente acerca de la superioridad y excelencia acerca de una entidad como un todo. Esta es una forma de actitud, y resulta desde una comparación de expectativas y la percepción del desempeño percibido.
Berry citado por (Cobra, 2000)	Percepción de un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. Es formulado a la luz de la percepción del consumidor y solo puede definirse con base a las especificaciones que satisfagan sus necesidades. Por lo tanto es el consumidor quien determina lo que es la calidad.
Parasuraman, Zeithaml, y Berry citado por (Martínez-Tur, Peiró, & Ramos, 2001)	Calidad de servicio se podía entender a partir de cinco dimensiones : elementos tangibles en la que se valoran aspectos físicos; fiabilidad donde se tiene en cuenta la capacidad de la organización para desarrollar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; capacidad de respuesta como la disposición para prestar ayuda o atención a los/as usuarios/as; seguridad sobre las habilidades de los empleados en cuanto a conocimientos y atención para inspirar confianza y credibilidad, y por último, empatía en cuanto a la atención individualizada por parte de la organización hacia sus usuarios/as.
Zeithaml et al. citados por (Pascual, 2004)	Calidad del servicio como un juicio global, una actitud relativa a la superioridad del servicio que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que se va a recibir y las percepciones de actuación de las organizaciones prestadoras del servicio. De esta definición se desprende que operativamente, la calidad de servicio es el resultado del contraste entre lo que el cliente espera recibir o conseguir (expectativas) y lo que realmente advierte que recibe (percepciones).

Nota: La tabla menciona algunos conceptos importantes para definir calidad de servicio. Adaptado de "La calidad de servicio y la satisfacción del cliente según el modelo servqual aplicado a la empresa de transportes Selva Sur Tambopata S.R.LTDA. - Sandia, Periodo 2013" por G. Bustinza, 2013, Universidad Nacional del Altiplano, p. 22. Elaboración propia

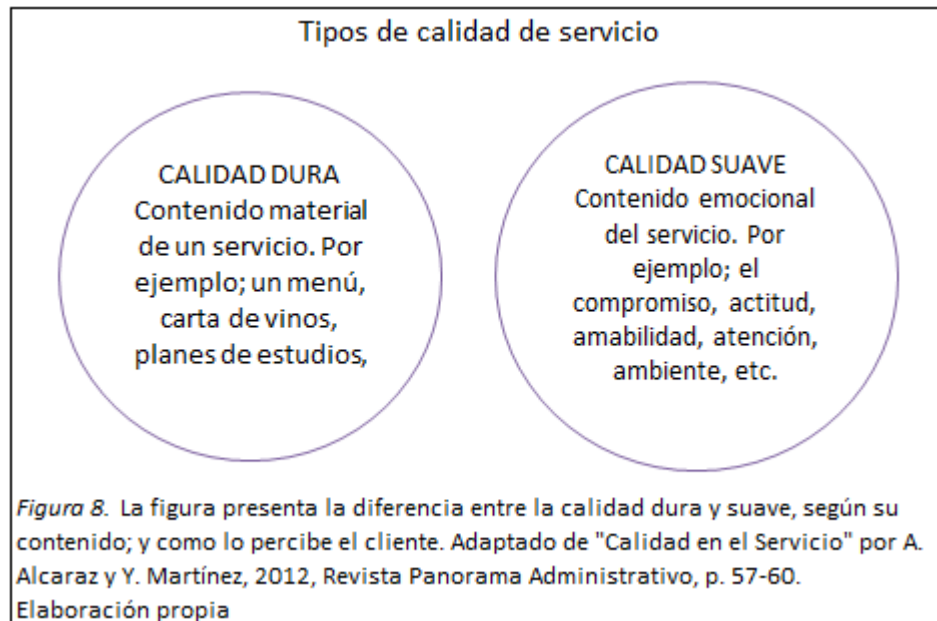
Además, la calidad de servicio no solo se puede conceptualizar desde el punto de vista del cliente, sino al mismo tiempo también se puede dar una explicación del tema por parte de los proveedores; es así que Alcaraz y Martínez (2012), mencionan lo siguiente:

“La calidad en el servicio es medida desde dos vertientes. Desde el punto de vista del proveedor, el cual mide el grado de respuesta a los requisitos descritos en las especificaciones del servicio, y desde el punto de vista del cliente el cual mide el grado de respuesta de un servicio a sus demandas, deseos y expectativas”. (pp. 57-60)

En síntesis, podemos llegar a la conclusión de que la calidad de servicio es un componente primordial para poder dar un buen servicio; así pues teniendo como fundamento este criterio, nuestro cliente puede diferenciar y seleccionar entre el servicio que le ofrece una empresa y el que le ofrece la competencia, al mismo tiempo los clientes conceptualizan y determinan la calidad en base a dos elementos: las experiencias que derivan de sus necesidades, requerimientos, deseos (satisfacción) y de aquellos beneficios que da la actividad de cambio de activos (percepción de valor).

3.8.2. Tipos de calidad de servicio

También es necesario resaltar los tipos de calidad de servicio que percibe el cliente según las necesidades que busca cubrir al hacer uso de un servicio, por lo que Alcaraz y Martínez (2012) lo explican en la siguiente figura:



Se puede distinguir entre la calidad dura, que es la parte material que aprecian los clientes y la calidad suave que está relacionado con el contenido emocional que ofrecen los servicios.

Ambos tipos de calidad generan un impacto en la percepción del cliente, es por ello que debemos tener en cuenta que ambos se deben desarrollar de manera adecuada.

3.8.3. Niveles de la calidad de servicio

El autor Karl Albrecht divide los niveles de calidad en cinco, los cuales están separados según la importancia que una empresa da a los clientes y que tan relevantes o significativos sean estos para su negocio. En la siguiente Tabla podemos observar que se parte desde las empresas que ven al cliente como una molesta hasta las que su fin es la satisfacción total del cliente.

Tabla 11
Niveles de calidad de servicio

Nivel	Definición
Las que no tienen servicio	Son aquellas que nos les importa las recomendaciones quejas o reclamos de sus clientes, para ellos los clientes son una molestia. Son compañías que no tienen futuro.
En camino a la oscuridad	Compañías que se mantienen en el mercado, sin embargo la calidad del servicio no es prioridad, varias compañías prestadoras de servicio se encuentran en esta categoría.
Conoces que es importante	Saben que es importante, pero la manejan muy superficialmente, la calidad de servicios no hace parte del plan estratégico. Se utiliza solo como una lista de chequeo pero no hay convicción por prestar un buen servicio.
Invierten sus energías	Estas compañías buscan en Calidad del servicio atraer clientes y hacerlos continuos. Existe una gerencia de servicio con un objetivo a seguir y un plan de trabajo. Se busca creatividad e innovación para dar nuevas ideas y atraer clientes. Son aquellas que a pesar de no tener sangre creativa utilizan sus esfuerzos para entrar en ello.
El servicio como su prioridad	Son empresas que solo sueñan con la satisfacción del cliente total, tienen claramente en su radar que sus clientes están satisfechos, tienen bastante oportunidad de crecimiento, sus gerencias tienen desde sus metas cruciales la satisfacción del cliente, por ende todos los empleados conocen este tipo de filosofía, para ellas es muy importante la opinión de los clientes y tienen todo un departamento que evalúa todas las necesidades, comentarios etc. generado por los clientes.

Nota: En la tabla se mencionan cinco niveles de calidad de servicio según la relevancia que tiene dentro de una empresa. Adaptado de "Importancia calidad de servicio en la industria cosmética" por C. Castellanos, 2014, Universidad Militar Nueva Granada, p. 9. Elaboración propia

3.8.4. Importancia de la calidad de servicio

Actualmente, las empresas para sobresalir en el mercado y diferenciarse de la competencia deben tener muy presente el concepto de calidad, sobre todo en los servicios; ya que la calidad de servicio ayuda a que los clientes tengan una percepción positiva y relevante, el cual les permite tener una ventaja competitiva que debe mantenerse y ser constante, puesto que se relaciona

directamente con un mejor desempeño y rentabilidad de la organización.

La mayoría de las empresas han empezado a centrarse más en el cliente ofreciendo la satisfacción total de sus necesidades y asegurándose de que este se sienta a gusto con el servicio que se le brinda.

J. Bellin, R. Wollan y J. Zealley (2018) manifiestan que el futuro de las empresas va depender de la percepción que tengan los clientes de la calidad que se les ofrece; es por ello que se requiere considerar las principales necesidades que ellos presentan. Así mismo, las organizaciones deben convertirse en un establecimiento autónomo, edificando y prolongando lazos significativos con los clientes, como si este fuera el vínculo que se tiene con un amigo.

Por lo tanto, se debe reconocer que la calidad de servicio juega un rol muy importante dentro de la empresa, ya que no solo se trata de vender productos u ofrecer un servicio, sino también forma parte la imagen en general de una organización o negocio y la confianza que depositan los clientes en este mismo; si se pierde esta confianza o el cliente está insatisfecho por una baja calidad de servicio, se ve afectada la imagen y por ende las utilidades y rentabilidad de la empresa.

J. Bellin, R. Wollan y J. Zealley (2018) recalcan que para mantener en pie la empresa y ofrecer la calidad que los clientes esperan obtener, estas necesitan ampliar sus ideas y considerar cinco “P” que realmente interesan al cliente, ya que este les permite tener un mayor contacto con los clientes con el fin de mejorar tanto el servicio como la calidad que se entrega.

Tabla 12

Cinco "P" del marketing que realmente importan al cliente

Cinco "P"	Definición
Propósito	Los clientes sienten que la compañía comparte y promueve sus valores.
Orgullo	Los clientes se sienten orgullosos e inspirados para usar los productos y servicios de la compañía.
Asociación	Los clientes sienten que la empresa se relaciona y trabaja bien con ellos.
Protección	Los clientes se sienten seguros cuando hacen negocios con la compañía.
Personalización	Los clientes sienten que sus experiencias con la empresa se adaptan continuamente a sus necesidades y prioridades.

Nota: Las empresas deben considerar estas cinco "P" para poder ser relevantes ante el cliente. Adaptado de "Las cinco 'P' del 'marketing' que realmente importan a los clientes", por J. Zealley, R. Wollan y J. Bellin, 2018, Harvard Business Review. Elaboración propia

Cuando se cuenta con una excelente calidad de servicio, ya ni siquiera es necesario hacer grandes inversiones en publicidad, ya que son los mismos clientes quienes promocionan y hacen referencia al servicio que recibieron.

3.8.5. Factores claves en la calidad de servicio

En la siguiente Tabla se muestran y desarrollan los diez factores que son claves al hablar de calidad de servicio, que engloba desde la parte interna de la empresa hasta los clientes.

Tabla 13

Factores claves en la calidad de servicio

Factores	Definición
Factor 1	Escuchar al cliente para definir los servicios y su calidad.
Factor 2	Educación y capacitación de los empleados como clientes internos para satisfacer mejor a los clientes externos.
Factor 3	Medir el impacto de la lealtad del cliente.
Factor 4	Establecer canales permanentes de comunicación con el cliente.
Factor 5	Evaluación de los procesos y productos internos para conocer si cumple con las expectativas, las necesidades y los deseos del cliente.
Factor 6	Compararse con los mejores para determinar cuáles son las áreas potenciales de mejoramiento.
Factor 7	Darle mayor poder de decisión y autoridad a los empleados para asumir los riesgos complaciendo al cliente.
Factor 8	Integración real y no formal al plan de mejoramiento de la empresa.
Factor 9	Reconocimiento a las personas que apliquen consecuentemente las filosofías gerenciales mediante el establecimiento de políticas de estímulos.
Factor 10	Medir periódicamente el esfuerzo y los resultados obtenidos en particular los progresos alcanzados y la calidad del servicio.

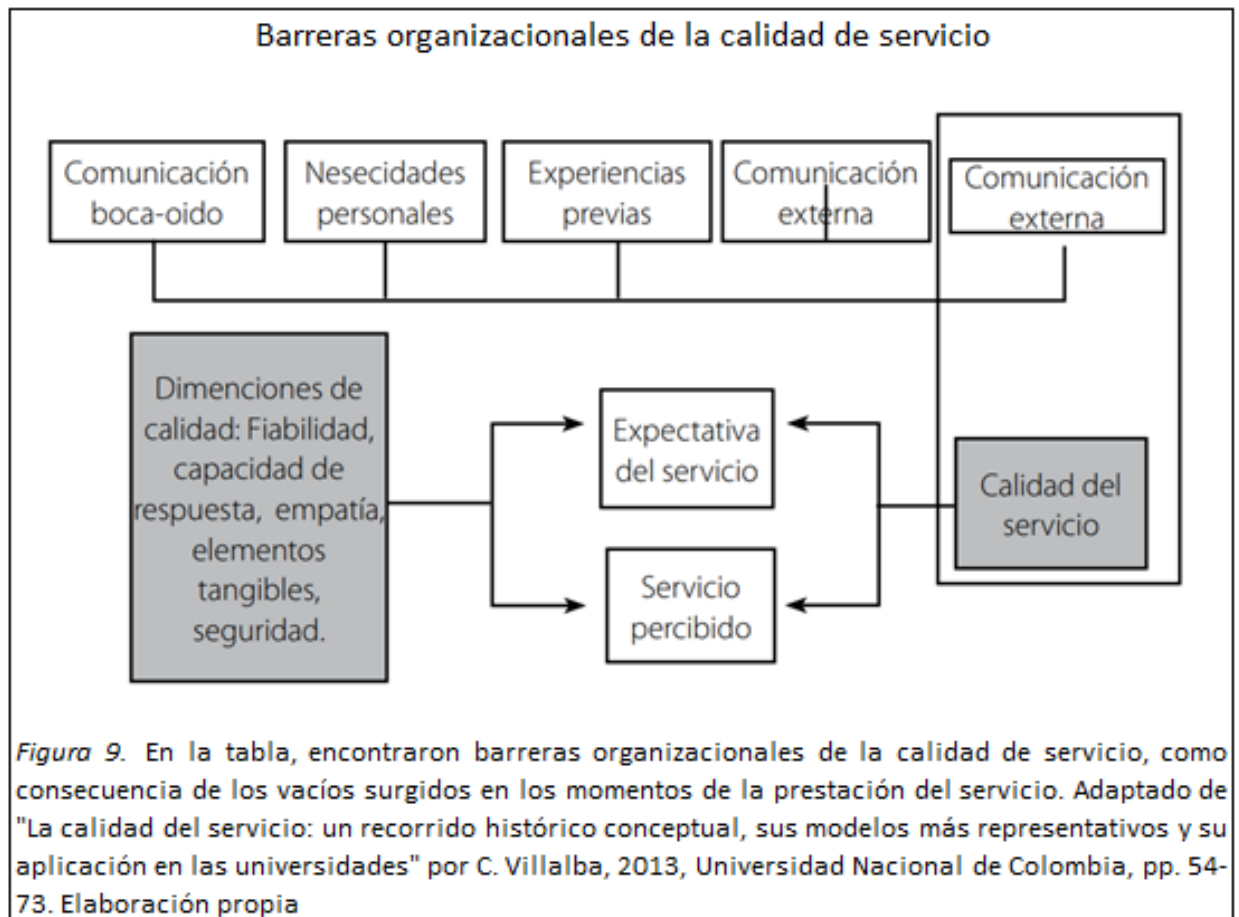
Nota: La tabla muestra diez factores claves que se debe tener presente al hablar de calidad de servicios, que parten desde la parte interna de la empresa hasta el cliente. Adaptado de "La calidad de servicio y la satisfacción del cliente según el modelo servqual aplicado a la empresa de transportes Selva Sur Tambopata S.R.LTDA. - Sandia, Periodo 2013" por G. Bustinza, 2013, Universidad Nacional del Altiplano, p. 24. Elaboración propia

Cada uno de los factores se debe considerar para poder abarcar en un mercado mayor participación, tomando en cuenta la calidad de servicio y marcando una diferencia entre un producto de calidad que se refiere a que recibe el cliente, mientras que un servicio de calidad se entiende del como lo recibe el cliente; traduciéndose esto en grandes retos al hacer uso de calidad como un recurso que sería una ventaja competitiva para la empresa.

3.8.6. Barreras organizacionales de la calidad de servicio

Parasuraman et al. (1985), en la siguiente figura representa barreras organizacionales, los autores explican que estas se dan:

“Como consecuencia de los vacíos surgidos en los momentos de la prestación del servicio; surgió un modelo mucho más integral que se desarrolla y perfecciona a partir de la implementación del estudio de los cinco gaps: gap 1 (mala comunicación descendente), gap 2 (percepción de inviabilidad a causa de la gestión), gap 3 (poca aplicación en la realización de las funciones a llevar a cabo), gap 4 (mala comunicación horizontal); los gaps 1 a 4 contribuyen a la existencia del gap 5. Así, a los gaps Parasuraman et al. (1985) Los define como una serie de discrepancias o deficiencias existentes entre las percepciones de la calidad de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores”. (pp. 54-73)



3.8.7. Factores que afectan la calidad de servicio

Se presenta según dos autores, factores que afectan a la calidad de servicio:

3.8.7.1. Según Karl G. Albrecht (1990)

Para Albrecht existen seis factores dentro de una empresa que alteran la calidad de servicio, y al mismo tiempo son factores que tienen una relación negativa con el cliente.

Tabla 14

Factores que afectan la calidad de servicio según Karl G. Albrecht (1990)

Factor	Definición
Apatía	Desinterés total por el cliente, no le importa la situación en la que se encuentra y su función es solo la recepción de una llamada, no ha posibilidad de solución.
Desaire	Son aquellos casos en que nos escondemos en la letra chica para no asumir nuestra responsabilidad, buscamos la excusa para no responder, se soluciona el reclamo pero se pierde el cliente.
Frialidad	Actitud de impaciencia y frialdad, no hay contacto con el cliente, se pierde el vínculo. Aire de superioridad: hace sentir a los clientes como incapaces de tener la razón, se basa en supuestos y no acepta los reclamos.
Robotismo	se basa en rutinas y oraciones ya establecidas, no se crea un contacto honesto con el cliente, se pierde del sentido de importancia.
Reglamento	No se piensa en los clientes, lo único que predomina son los reglamentos internos en las compañías, sin pensar en las necesidades de los clientes.
Evasivas	No hay respuesta para los clientes, siempre se espera que llame luego o se indica que estas situaciones no suceden con este producto.

Nota: Según el autor Karl G. Albrecht, son seis los factores presentes que afectan la calidad de servicio y que deben ser regulados en el proceso de control. Adaptado de "Importancia calidad de servicio en la industria cosmética" por C. Castellanos, 2014, Universidad Militar Nueva Granada, p. 10. Elaboración propia

3.8.7.2. Según Quijano (2004)

Para Quijano existen cinco factores que alteran la calidad de servicio, que son tanto tangibles como intangibles, podemos ver estos factores en la siguiente Tabla:

Tabla 15

Factores que afectan la calidad de servicio según Quijano (2004)

Factores	Ejemplo
Elementos tangibles	Como son las instalaciones y los equipos y maquinas que tienes para desempeñar sus funciones.
Cumplimiento de promesa	Entregar en los tiempos pactados.
Actitud de servicio	La disposición y apertura con que el personal de servicio al cliente atiende las necesidades, dudas y reclamos.
Competencia del personal	El cliente identifica que tan compétete es el personal que lo atiende si conoce la compañía, o servicios que presta e inspira confianza de lo que comunica.
Empatía	El grado de contacto que puede llegar a tener con los clientes, el poder entender sus necesidades y tratar al cliente como si fuera el más importante.

Nota: Quijano nos menciona cinco factores, que de estar ausentes o de no ser el adecuado pueden afectar la calidad de servicio. Adaptado de "Importancia calidad de servicio en la industria cosmética" por C. Castellanos, 2014, Universidad Militar Nueva Granada, p. 10. Elaboración propia

3.9. Modelo SERVQUAL

3.9.1. Concepto del modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL o también conocido como modelo de discrepancias pertenece a la escuela Norteamérica, nace debido al incremento de la necesidad de medir la calidad de servicio que se ofrece en una organización, este modelo contrasta las expectativas con percepción que tienen los clientes.

Desarrollado por los catedráticos de marketing Berry, Parasuraman y Zeithaml en 1985 y posteriormente modificado en 1988. Los autores lo definieron como un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.

Para los autores la calidad de servicio puede ser mejorada con la utilización de un cuestionario de 22 ítems en donde se tendrá una evaluación por medio de cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, seguridad con el fin de reducir la brecha entre expectativas y percepción. Así mismo la organización por medio de una escala de respuesta múltiple pueda entender las expectativas y percepción de los clientes en relación al servicio que se ofrece.

3.9.2. Modelo de evaluación del cliente sobre calidad del servicio

El método SERVQUAL según Parasuraman, Zeithalm y Berry (1988) se basa en evaluar la diferencia entre la percepción y expectativas de los clientes. En donde los autores sugieren que las expectativas de los clientes dependen de cuatro factores.

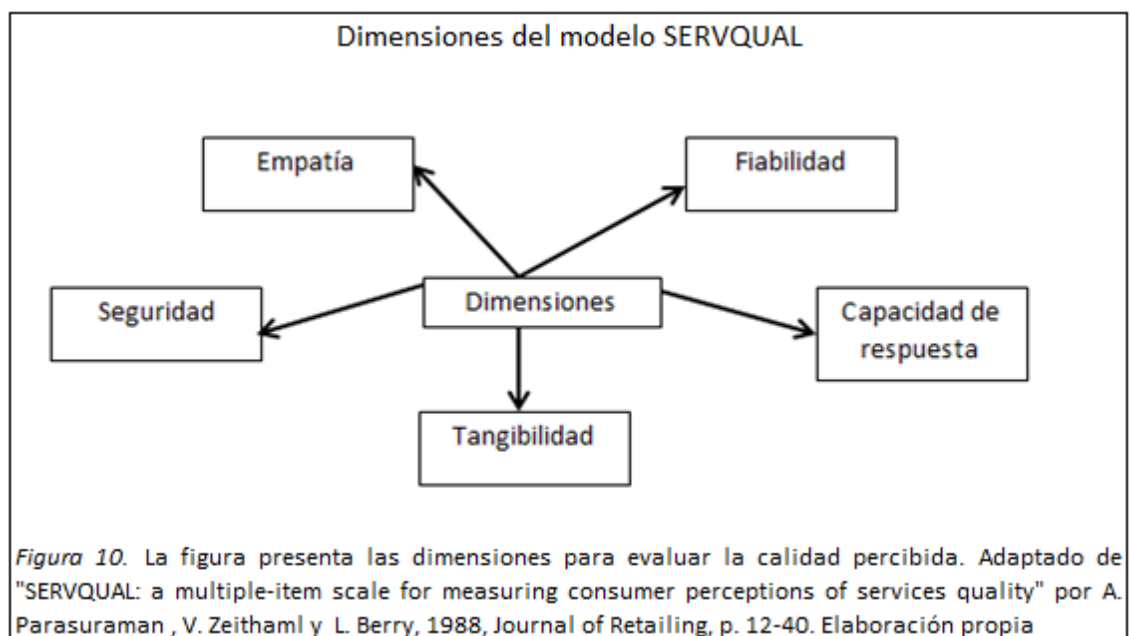
Según Zeithaml y Bitne (2002) algunos de los factores que influyen en la formación de las expectativas son:

- La comunicación boca-oído, es decir lo que los clientes escuchan de terceros.
- Las necesidades personales, que pueden variar según a las características y circunstancias individuales.
- Las experiencias que los usuarios han tenido con el uso del servicio solicitado.
- La comunicación externa que hacen del servicio los proveedores, basados en mensajes directos e indirectos.

Por otro lado, la percepción del cliente hacia el servicio ofrecido será analizada por medio de las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL.

3.9.3. Dimensiones del modelo SERVQUAL

En el modelo SERVQUAL se considera cinco dimensiones para determinar la calidad del servicio en las cuales se presenta las dimensiones de empatía, seguridad, tangibilidad, fiabilidad y capacidad de respuesta.



3.9.3.1. Tangibilidad

Esta dimensión se refiere al equipo, personal instalaciones físicas y material de comunicación, es aquello que el cliente puede percibir en una organización. Dentro de las cuales se tiene 3 elementos para evaluar la limpieza y modernidad.

- **Personas:** En donde se considera su apariencia física, su aseo, atuendo estas son las principales características que suelen destacar ante el cliente.
- **Infraestructura:** Los edificios locales o instalaciones donde se realiza el servicio son de igual forma importante para el cliente, además de las máquinas y móviles con las que se desarrollara el servicio.
- **Objetos:** Se refiere a los que brindan una representación tangible de lo que se va ofrecer y donde el cliente tiene contacto con ello.

3.9.3.2. Fiabilidad

Es la capacidad con la que la empresa logra prestar el servicio, es decir de manera segura y confiable dentro de este concepto cabe incluir lo elementos de puntualidad así como aquellos que le brinde al cliente captar que la empresa le brinda el servicio de manera confiable sin tener problemas tanto en la seguridad, credibilidad puesto que ha demostrado profesionalismo durante el servicio

3.9.3.3. Capacidad de respuesta

Se entiende a la actitud que tiene la organización para ayudar a los clientes en el servicio, en donde se responde 3 factores.

- **Espera:** Se refiere al tiempo en el que el cliente aguarda para ser atendido.

- Inicio y fin: El cumplimiento del inicio y fin que requiere un servicio influye en la percepción del cliente sobre la calidad de servicio
- Duración: Es el tiempo de prestación de servicio hacia el cliente, durante este tiempo el cliente realiza una evaluación entre lo ofrecido y lo recibido.

3.9.3.4. Seguridad

Se refiere a la capacidad de la organización para transmitir al cliente credibilidad y confianza en el servicio que ofrezcan, de esta manera 2 factores como la cortesía y el buen servicio pueden influir.

- Cortesía: Se refiere al trato de los empleados hacia los clientes es decir los modales y amabilidad que ellos tengan.
- Buen servicio: Se refiere a la disposición de realizar el servicio para los clientes es decir ir en busca del cliente y ayudarlo en lo que el cliente necesite.

3.9.3.5. Empatía

Se refiere a la atención cuidadosa que se realiza al cliente, es decir el transmitir al cliente que son únicos por medio de una atención personalizada y de un conocimiento del cliente

Para Parasuraman, Zeithalm y Berry (1988) mencionan lo siguiente:

“El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes”. (pp. 12-40)

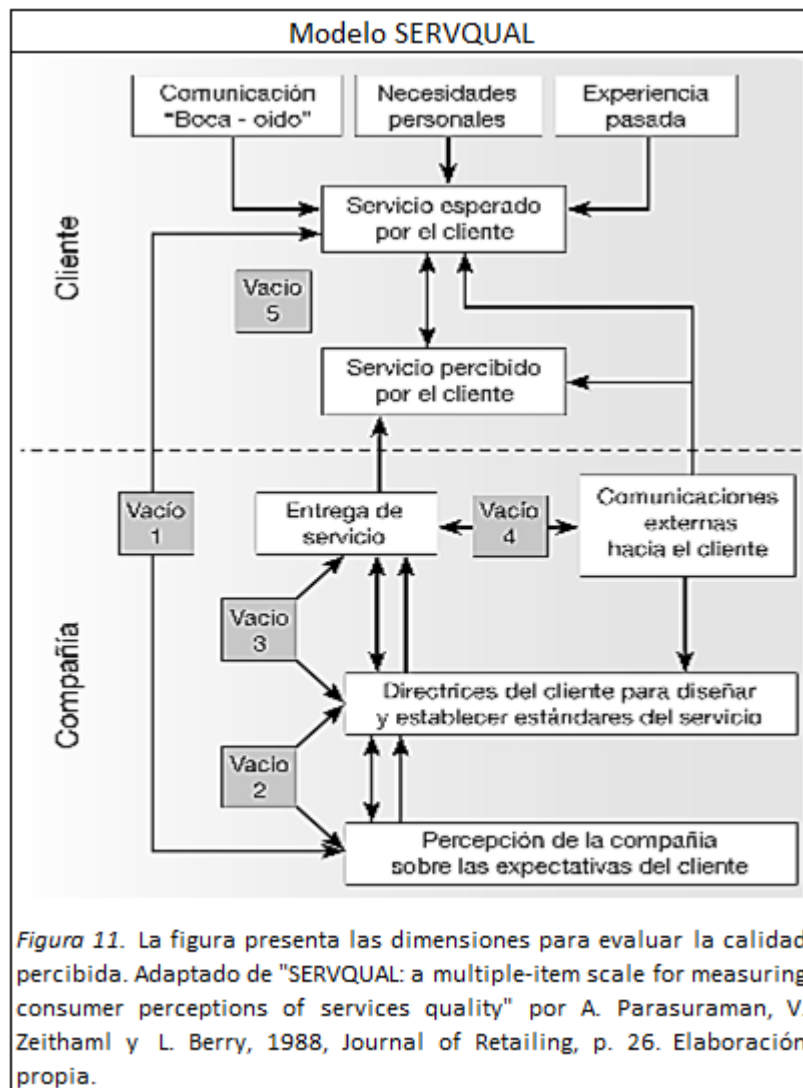
3.9.4. Las brechas del modelo SERVQUAL

Además de evaluar la calidad percibida por medio de estas 5 dimensiones también el método SERVQUAL nos permite hallar una serie de vacíos o *gaps* en el proceso, estos también influyen en el análisis de los clientes por lo cual las organizaciones desean mejorar estos vacíos. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen los vacíos o gap como:

“Una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad”. (p. 44)

El modelo SERVQUAL con el estudio de los cinco vacíos nos permite identificar los motivos por el cual existe un error en las políticas de calidad que tiene la organización.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), Zeithaml y Parasuraman (2004). Los autores identifican cuatro vacíos como la causa de los problemas de la calidad de servicio.



Como se puede ver en el gráfico las deficiencias mencionadas hacen que el servicio ofrecido por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el vacío 5.

“El modelo propone que este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio”. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, p. 46)

“Para resumir el vacío 5 es la consecuencia general de las evaluaciones particulares y su sensibilidad radica en las

variaciones de los vacíos 1 a 4". Parasuraman, Zeithaml y Berry (como se citó en Duque, 2005, p. 73).

Tabla 16

Brechas o gaps del modelo SERVQUAL

Brechas o gaps del modelo SERVQUAL	
Vacío 1	Indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.
Vacío 2	Mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
Vacío 3	Calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.
Vacío 4	Mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
Vacío 5	Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Nota: La tabla nos muestra los vacíos o brechas del modelo SERVQUAL Adaptado de "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality" por A. Parasuraman, V. Zeithaml y L. Berry, 1988, Journal of Retailing, p. 12-40. Elaboración propia.

Una vez localizados y definidos los vacíos de una prestación de servicio de no calidad los autores recomiendan que se debe realizar un análisis de sus causas y establecer las acciones correctivas que permitan mejorar la calidad.

3.9.5. La medición de la calidad del servicio

La calidad dentro de una organización de servicios es un aspecto muy importante sin embargo debido a la intangibilidad de estos se ha llevado diversas investigaciones para poder desarrollar un modelo que nos ayude a medirlo los autores Parasuraman,

Zeithaml y Berry con el modelo SERVQUAL nos permiten medir la discrepancia de las expectativas con la percepción esta es la denominada brecha o vacío 5 que va a depender de la gestión eficiente que se de en la organización de servicio junto con las otras 4 vacíos.

Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada vacío 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro diferencias o discrepancias.

En otras palabras, la satisfacción del cliente es igual a sus percepciones sobre lo que recibieron menos las expectativas antes del servicio

Tabla 17

La medición de la calidad de servicio

$$\text{CALIDAD} = \text{PERCEPCIÓN} - \text{EXPECTATIVAS}$$

$$C = P - E$$

Nota : La tabla nos muestra la medición de la calidad de servicio. Elaboración propia

Debido a que las percepciones y expectativas dependen de cada cliente estas son subjetivas.

3.9.6. Crítica al modelo SERVQUAL

En la actualidad según Buttle (1996) SERVQUAL es el modelo de investigación más usado para medir la calidad en la industria de servicios, sin embargo, ésta metodología no está exenta de críticas, las cuales son resumidas por en la siguiente Tabla:

Tabla 18

Crítica al modelo SERVQUAL según Buttle

Factores teóricos	Descripción
Objeciones al Paradigma	está basado en un modelo inapropiado de comparación (expectativas - percepciones) más que en modelo actitudinal frente a la calidad de servicio
Modelo de Gap	La operacionalización de las percepciones y expectativas (P - E) ha sido criticada debido a que hay muy poca evidencia de que los consumidores evalúen la calidad de servicio en función de la brecha existente entre percepciones y
Orientación del Proceso	SERVQUAL, centra su atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión del servicio, es decir del encuentro del proveedor con el consumidor.
Dimensionalidad	El número de dimensiones propuestas por el instrumento SERVQUAL y su estabilidad cuando se cambia el contexto en el cual fueron desarrolladas.
Factores operacionales	Descripción
Expectativas	Las expectativas no desempeñan un rol fundamental en la calidad de servicios.
Momentos de exactitud	Los análisis de los consumidores acerca de la calidad del servicio pueden variar de "boca en boca"
Polaridad	La polaridad inversa de cada punto dentro de la escala causa un correspondiente error
Puntos de la escala	Los siete puntos de la escala Likert fallan
Dos administraciones	Dos administraciones del instrumento causan aburrimiento y confusión

Nota: La tabla nos muestra la crítica al modelo SERVQUAL en función de los factores teóricos y operacionales. Adaptado de "SERVQUAL: review, critique, research agenda". " por F. Buttle, 1996, European Journal of Marketing, p. 8-32. Elaboración propia.

Para el autor los factores teóricos y operacionales en el modelo SERVQUAL representan las principales críticas a este modelo.

3.9.7. Estructura del cuestionario

El cuestionario basado en el modelo SERVQUAL se da en tres partes:

- La primera parte del cuestionario está centrada en medir las expectativas, en donde se tiene 22 ítems de afirmación; en el cual se busca contrastar sus expectativas con el servicio específico, por medio de una escala de 1 a 7.
- En la segunda parte tenemos a la percepción, basado de igual manera en los 22 ítems de afirmación es decir hasta qué punto considera que la empresa tiene las características en cada ítem.
- Por último se cuantifica la evaluación que dieron los clientes en las dos primeras partes esto nos permitirá ponderar las puntuaciones.

Los 22 ítems se realizan en base a las 5 dimensiones de la evaluación de calidad del método SERVQUAL en donde se tiene lo siguiente:

Tabla 19

Estructura del cuestionario

Dimensiones	Items
Elementos tangibles	Items de 1 al 4
Fiabilidad	Items del 5 al 9
Capacidad de respuesta	Items del 10 al 13
Seguridad	Items del 14 al 17
Empatía	Item del 18 al 22

Nota: La tabla nos muestra la estructura del cuestionario según el modelo SERVQUAL. Elaboración propia.

Por medio de las puntuaciones que se genera para cada dimensión junto a los ítems respectivos nos permite hacer el contraste de perspectivas y expectativas

La categoría de medición que se utiliza es la escala de Likert o método de las clasificaciones sumadas en la que califican como disconforme total o conforme plenamente. (Zeithaml et al, 1992)

Tabla 20

Codificación de la escala de Likert

Descripción	Nivel de Likert
Totalmente en desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Ni acuerdo ni desacuerdo	4
De acuerdo	5
Muy de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

Nota : Elaboración propia

3.10. Atención al cliente

3.10.1. Concepto de cliente

La palabra cliente tiene varias definiciones que la explican, dentro de las cuales tomamos en cuenta la definición según Thompson (2009) en donde lo define de la siguiente manera:

“Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Definición de Cliente, párr. 9).

Del mismo modo para Barquero J. y Rodríguez C. (2007) señalan que "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer". (p. 1)

Asimismo, en el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. (1999), señala lo siguiente:

"Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía". (p. 54)

Por lo que podemos deducir, que partiendo de una necesidad el cliente busca adquirir un bien o servicio para su propio uso o el de un tercero; a la vez es parte fundamental de una empresa, ya que esta gira entorno a satisfacer las necesidades de sus clientes

3.10.2. Concepto de atención al cliente

Para el marketing la atención al cliente se presenta como una herramienta fundamental, ya que busca disminuir en lo posible los errores que se presenten para evitar que un cliente se aleje, Martínez (2007) define la atención al cliente de la siguiente manera:

"Se define el proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus

expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno”. (p. 26)

De la misma forma Blanco (2001) define la atención al cliente de la siguiente manera:

“Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007, p.6).

3.10.3. Principios de la atención al cliente

Dentro de los principios en la atención al cliente se establece, que es el cliente quien valora la calidad en la atención que recibe, es decir que todo esfuerzo debe ser dirigido a la satisfacción del cliente y enfocado en garantizar la calidad, tiempo y el mejor precio. Para López M. (2013) define la atención al cliente de la siguiente manera:

“La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de

servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa” (pp. 9-36)

Del mismo modo Martínez (2007) indica que el cumplimiento del decálogo de atención al cliente que propone y se muestra en la siguiente Tabla, permitirá mejorar los estándares de calidad de servicio.

Tabla 21

Decálogo de la atención al cliente

Consideraciones	Justificación
El cliente por encima de todo	Es la razón de ser de nuestro servicio
No hay nada imposible cuando se quiere	A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, inteligencia y deseos de atenderlo adecuadamente, se puede lograr lo que él desea.
Cumplir todo lo que prometas	Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes. Pero, ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta? Son las ventas de un día y con ello el cliente de un día que por otra parte difundirá una mala imagen de la misma.
Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle lo que espera	El cliente se siente satisfecho cuando recibe lo que espera, y esto se logra conociéndolo bien y enfocándonos en sus necesidades y expectativas.
Para el cliente, tú marcas la diferencia	Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo funcione a las mil maravillas, pero si la persona que está frente al cliente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
Fallar en un punto significa fallar en todo	Como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos todo controlado, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar los zapatos nos equivocamos y le damos un número equivocado. Sencillamente todo el esfuerzo se va al piso y el resultado es fatal.
Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos	Los empleados propios son el primer cliente de una empresa (clientes internos). Si no se les satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos. Las políticas de recursos humanos deben ir a la par de las estrategias de marketing.
El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el cliente	Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de la empresa para medir la calidad del servicio, la realidad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, hacen su valoración. Si la calidad les satisface regresan y no regresan si no lo es.
Por muy bueno que sea el servicio, siempre se puede mejorar	Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas en el servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantearse nuevos objetivos, "la competencia no da tregua"
Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo	Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias. Cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una quejas, de una petición o de cualquier otro asunto.

Nota: La tabla muestra según el autor Martínez (2007) una serie de principios que se deberían tomar en cuenta para una adecuada atención al cliente. Adaptado de "Atención al cliente en los servicios de la municipalidad de Malacatán San Marcos" por J. Chang, 2014, Universidad Rafael Landívar, p. 27. Elaboración propia.

3.10.4. Tipos de clientes/as y cómo tratarlos

Según el manual de atención al cliente elaborado por la Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeralda (2013) nos menciona que existe 9 tipos de clientes que tienen características específicas y señala como se les debe tratar, como se puede ver en el siguiente Tabla.

Tabla 22

Tipos de clientes y como tratarlos

Tipos de cliente	Características	Como tratarlo
El discutiador	Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo por cada cosa que digamos	<ul style="list-style-type: none"> * Solicitar su opinión. * Hablarle suavemente pero firme. * Concentrar la conversación en los puntos en que está de acuerdo.
El enojado	No hay que negar su enojo, evitar decir "No hay motivo para enojarse".	<ul style="list-style-type: none"> * No ponerse a la defensiva. * Calmar el enojo. * No hay que prometer lo que no se puede cumplir. * Hay que ser solidario. * Negociar una solución. * No hay que tratar de sacárselo de encima.
El conversador	Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia.
El ofensivo	Cuando tenemos una persona ofensiva delante es muy fácil volverse "irónico"	<ul style="list-style-type: none"> * Lo mejor es ser: Amable * No hay que intentar cambiarlos.
El infeliz	Entran en un negocio y hacen esta afirmación "Estoy seguro que no tiene lo que busco"	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe procurar mejorar la situación. * Mostrarse amable y comprensivo. * Tratar de colaborar y satisfacer lo que están buscando.
El que siempre se queja	No hay nada que le guste, el servicio es malo, los precios son caros, etc.	<ul style="list-style-type: none"> * Hay que asumir que es parte de su personalidad. * Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.
El exigente	Es el que interrumpe y pide atención inmediata	<ul style="list-style-type: none"> * Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.
El coqueteador	Las insinuaciones, comentarios que realiza pueden provenir tanto de hombre como de mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe mantener una actitud calmada, ubicada y profesionalismo en todo momento. * Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible
El indeciso	Es callado y no menciona al vendedor lo que quiere comprar.	<ul style="list-style-type: none"> * Hay que tener paciencia y ayudarlos. * Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión de compra.

Nota: La tabla muestra los tipos de clientes y como tratarlos. Adaptado de "Manual de atención al cliente" por CEPAM y FAD, 2013, PUCESE, p. 20. Elaboración propia.

3.10.5. Perfiles para la recepción de clientes

Hoy en día los clientes que hacen uso de servicios están más alertas en cuanto a la calidad que reciben, cuando este es malo les genera incomodidad e insatisfacción el cual se ve reflejado en comentarios negativos en redes sociales, esto afecta la imagen de la empresa es por ello que las organizaciones deben tomar acciones preventivas y correctivas cuando esto este tipo de situaciones.

Es por ello que colocar el personal correcto en el servicio de atención es vital para las organizaciones, para Dixon M. et al (2017) identifica 7 tipos de perfiles en la recepción, por medio de un estudio global en varias industrias, dentro de los cuales tenemos: Los acomodadores, los competidores, los controladores, los empatizadores, los trabajadores, los innovadores y las rocas.

En la siguiente Tabla se presentan los perfiles de las personas que están a cargo de la atención del cliente o representantes, en el estudio que realizaron los autores mencionan que gran parte de los gerentes contrata empatizadores en sus organización, ya que estos se encuentran orientados al servicio, son buenos oyentes y comunicadores además que les gusta ayudar a los demás. Sin embargo como se muestra en la Tabla el orden en la que se encuentra ubicada los perfiles, nos muestra que las personas indicadas para este trabajo serían los controladores según el estudio que realizaron.

Tabla 23
Los siete tipos de representantes

Perfiles de representantes de servicio	Características
El controlador	Hablador le gusta demostrar su experiencia e interactuar con el cliente.
La roca	Insuperable y optimista, no toma las conversaciones difíciles como algo personal.
El acomodador	Le gusta involucrar a otros en la toma de decisiones, ofrece soluciones a los clientes.
El empatizador	Disfruta resolver problemas, busca entender conductas y motivos, escucha con simpatía
El trabajador	Sigue las reglas y los procedimientos, le gusta trabajar con números es persistente y está orientado a las fechas límites
El innovador	Identifica formas de mejorar procesos y procedimientos, genera mejores ideas y opciones.
El competidor	Se enfoca en superar a sus colegas y cambiar la opinión de los demás.

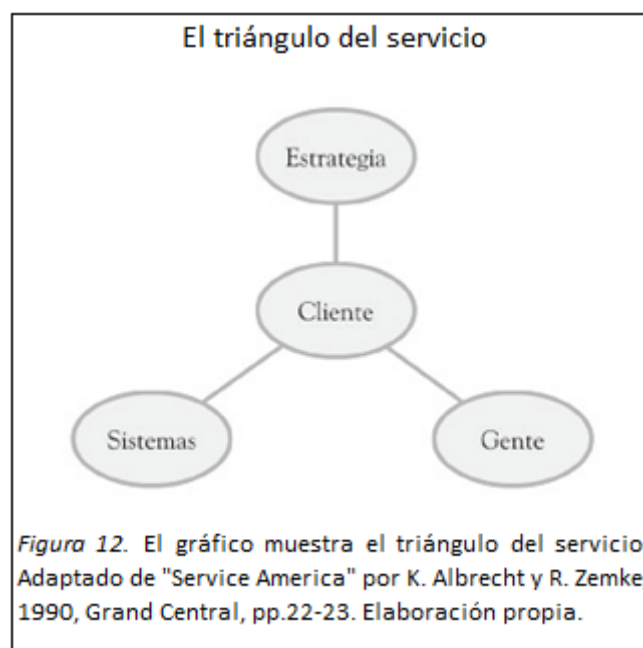
Nota: Los perfiles son acomodadores, competidores, controladores, empatizadores, trabajadores, innovadores y rocas. Adaptado de "Kick-ass customer service" por Matthew Dixon et al., 2017, Harvard Business Review, Elaboración propia.

Debido a que los controladores son personas que se enfrentan a las situaciones y saben interactuar con los clientes es decir están orientadas a brindar un servicio rápido y fácil, y se sienten cómodas al ejercer sus personalidades sólidas para demostrar su experiencia. Son responsables de la toma de decisiones, especialmente cuando nadie está a cargo, son críticos y vocales. A medida que los problemas son complicados, los controladores se han convertido en los mejores solucionadores de problemas. Dentro de sus características esta hacer un diagnóstico proactivo a los clientes es decir personalizan la solución para presentarla de manera efectiva, se centran menos en preguntarles a los clientes qué les gustaría hacer y más en decirles qué deben hacer: el objetivo siempre es llegar a la resolución más rápida y sencilla. Sin embargo, muchas organizaciones confunden el perfil controlador con una persona que no es empática en el estudio que realizaron los autores encontraron que los gerentes consideran que no sería un buen ajuste cultural para la organización. Sin embargo las entrevistas que realizaron demostraron que los controladores

son, de hecho, bastante empáticos. Ellos entienden las necesidades y frustraciones de los clientes. Pero responden de manera distintiva. Saben que los clientes no quieren una disculpa, quieren una solución.

3.10.6. Triángulo del servicio

Al hablar de servicio es fundamental tener en cuenta aspectos importantes que giran en torno al cliente, K. Albrecht y R. Zemke consideran que “es útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular, representada por la estrategia de servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa.” (El buzón de pacioli, 2013, pp. 10). Tal y como lo muestra la siguiente figura:



- La estrategia: Son los lineamientos que tiene la organización que se está dirigido hacia el servicio del cliente tal y como lo describe Pérez (2007) en la estrategia de servicio se plantea el valor que

se desea entregar a los clientes, este valor es decisivo al momento de la compra.

- Los sistemas: Se entiende como los elementos no humanos empleados en la atención al cliente. Incluye las actividades de soporte y apoyo así como los sistemas de comunicación e informático.
- La gente: Se refiere al personal que presta el servicio en donde es importante que el personal tenga buena autoestima para que puedan transmitir confianza al cliente de igual forma la comunicación debe ser eficaz, respetuosa y educada con los clientes

3.11. Satisfacción del cliente

3.11.1. Definición del concepto de satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un campo ampliamente estudiado en donde se puede encontrar distintos enfoques por diversos autores que se han desarrollado a lo largo del tiempo como se puede ver en las siguientes Tablas:

Tabla 24

Definición de satisfacción del cliente por diversos autores parte 1

Autores	Definición
Howard y Sheth (1969)	"Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada, se produce después del consumo del producto o servicio".
Hunt (1977)	"Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es al menos tan buena como se esperaba, es decir, si se alcanzan o superan las expectativas".
Oliver (1980-1981)	"Estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo".
Swan, Frederick, y Carroll (1981)	"Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible".
Churchill y Surprenant (1982)	"Respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas".
Westbrook y Reilly (1983)	"Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición, se comparan con las necesidades y deseos del individuo".
Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987)	"Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso."
Tse, Nicosia y Wilton (1990)	"Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico".
Westbrook y Oliver (1991)	"Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica".
Bachelet (1992)	"Consideró que la satisfacción era una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio. Creía que esta definición incluía la última relación con un producto o servicio, la experiencia relativa a la satisfacción desde el momento de la compra y la satisfacción en general experimentada por usuarios habituales".
Mano y Oliver (1993)	"Respuesta del consumidor promovida por factores cognitivos y afectivos asociada posterior a la compra del producto o servicio consumido".

Nota: Definición de satisfacción del cliente. Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C. Ruiz y A. Gómez, 2005, Universidad de la Rioja, p. 55. Elaboración propia.

Tabla 25

Definición de satisfacción del cliente por diversos autores parte 2

Autores	Definición
Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993)	"Sugirieron que la satisfacción del cliente es una función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio".
Halstead, Hartman y Schmidt (1994)	"Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra".
Oliva, Oliver y Bearden (1995)	"Sugirieron que la satisfacción es una función del desempeño con relación a las expectativas del consumidor".
Jones y Sasser (1995)	"Definieron la satisfacción del cliente identificando cuatro factores que afectaban a ésta. Dichos factores que sacian las preferencias, necesidades o valores personales son: (1) aspectos esenciales del producto o servicio que los clientes esperan de todos los competidores de dicho producto o servicio, (2) servicios básicos de apoyo como la asistencia al consumidor, (3) un proceso de reparación en el caso de que se produzca una mala experiencia y (4) la personalización del producto o servicio".
Ostrom y Iacobucci (1995)	"Realizaron un análisis de un número elevado de definiciones de otros investigadores y distinguieron entre el concepto de valor para el cliente y la satisfacción del cliente. Afirmaron que la satisfacción del cliente se juzgaba mejor tras una compra, estaba basada en la experiencia y tenía en cuenta las cualidades y beneficios así como los costos y esfuerzos requeridos para realizar la compra".
Hill (1996)	"Define la satisfacción del cliente como las percepciones del cliente de que un proveedor ha alcanzado o superado sus expectativas."
Gerson (1996)	"Sugirió que un cliente se encuentra satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas se saciaban o superaban. Y resumía este principio en una frase contundente "La satisfacción del cliente es simplemente lo que el cliente dice que es"
Oliver (1997)	"Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo".

Nota: Definición de satisfacción del cliente. Adaptado de "Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por Logroño Deporte" por C. Ruiz y A. Gómez, 2005, Universidad de la Rioja, p. 55.

Como se puede apreciar en la Tabla anterior los diversos autores comparten que la satisfacción considera tres puntos siguientes:

- Se tiene un objetivo que el cliente desea alcanzar.
- Este objetivo se puede alcanzar con un estándar de comparación como referencia.
- La evaluación de la satisfacción se da por medio de estímulos distintos, un resultado y una referencia.

3.11.2. Importancia de la satisfacción del cliente

Las principales razones para Martinez y Martinez (2010) analizar la satisfacción de los clientes son: La importancia de medir su satisfacción es que nos permitirá saber si la organización logra cumplir con los objetivos propuestos, asimismo lograr conocer el comportamiento futuro de los clientes.

Por otro lado Kotler y Lane (2006) hacen referencia a que un cliente que está satisfecho no acudirá a la competencia y tiende a adquirir de nuevo el servicio, de mismo modo tiende a comunicar el servicio a otros partiendo de sus buenas experiencias con el servicio.

3.11.3. Beneficios de una buena atención al cliente

Vartuli A. (2008) señala los beneficios que tiene una organización cuando brinda una buena atención al cliente como se puede apreciar en la Tabla siguiente:

Tabla 26

Beneficios en una organización mediante una buena atención al cliente

Beneficios para la organización
1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad.
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado.

Nota: La tabla muestra los beneficios para las organizaciones el tener una buena atención al cliente. Adaptado de "Ventajas de atender mejor al cliente" por A. Vartuli, 2008, recuperado de <http://www.serviciosyclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=19>.Elaboración propia.

3.11.4. Seis maneras de construir una cultura basada en el cliente

Hay muchas empresas, las cuales presentan problemas para que puedan enfocarse de manera correcta en el cliente. Como menciona D. Lee (2018) "El volumen, la rapidez y la variedad de datos de clientes que ahora existen abruman a muchas organizaciones" (Harvard Business Review, Seis maneras de construir una cultura basada en el cliente, párr. 2). Lo que, en

consecuencia, se traduce en las dificultades que presentan las organizaciones para conseguir sus objetivos basados en el cliente.

D. Lee (2018) menciona que no todas las empresas cuentan con los medios (sistemas, tecnología, etc.) para poder perfilar y agrupar a sus consumidores, lo que en consecuencia no les permite contar con métodos y acciones en curso para tener una mejor comunicación con ellos y así generar experiencias personales.

A pesar de esto, la brecha más relevante y habitual que se presenta es la carencia de una cultura que represente a la empresa enfocada en sus clientes. Ante esto, muchas organizaciones viven pensando en las ventas y que este tema solo le concierne a una determinada área. Por lo tanto, si una organización quiere beneficiarse de tácticas adecuadas y un sistema operativo dirigido al cliente debe tener presente en todo momento esta cultura y al mismo tiempo contar con personas con habilidades de liderazgo, quienes sean capaces de transmitir los principios de la empresa y hacer partícipe de la cultura corporativa a los empleados.

Por lo tanto, para poder poner en pie esta cultura, es necesario tomar en cuenta las siguientes acciones:

Tabla 27

Acciones para construir una cultura centrada en el cliente

Acciones	Desarrollo
Poner en práctica la empatía con el cliente	La empatía con el cliente es la capacidad de identificar la necesidad emocional de un cliente, comprender las razones detrás de esa necesidad y responder a ella de manera efectiva y apropiada.
Contratar personal para la orientación al cliente	Desde la primera interacción con los posibles empleados, las organizaciones deben hacerles pensar en los clientes y mostrar que las necesidades de los clientes son una clara prioridad.
Democratizar los conocimientos sobre los clientes	Para que cada empleado adopte esa mentalidad centrada en el cliente, debe comprenderlos.
Facilitar la interacción directa con los clientes	Las empresas deben desarrollar opciones para que los empleados interactúen con los clientes directamente, incluso en las funciones de "back office".
Vincular los resultados de la atención al cliente de los empleados	"No se puede gestionar lo que no se mide" también se aplica a la atención al cliente. Las organizaciones deben asegurarse de establecer y encontrar el vínculo entre esa cultura y el impacto en los clientes.
Ofrecer compensación por la buena atención al cliente.	Las organizaciones deben reforzar su cultura centrada en el cliente a través de su programa de recompensa

Nota: La tabla presenta acciones importantes que debe de tener una empresa para poder construir una sólida cultura corporativa centrada en el cliente. Adaptado de "Seis maneras de construir una cultura basada en el cliente", por D. Lee, 2018, Harvard Business Review. Elaboración propia.

Poco a poco las empresas se van dando cuenta que una buena estrategia va enlazada con su cultura, ya que cuando hay un respaldo de la cultura hacia aquellas estrategias que se basan en el cliente, será más simple reconocer la visión que se centra en los clientes.

3.12. Clubes sociales en el Perú

3.12.1. Concepto

El ser humano tanto como un ser individual y social realiza ciertas actividades inherentes que son base para que se pueda desarrollar; algunas de estas actividades son las siguientes: habitar un lugar, trabajar, socializar con otras personas, recrearse, etc.

El objetivo de un Club es lograr la Satisfacción así como su fidelización así lo menciona Huang K. y Yang (2007) donde esto va depender de las características que tiene el Club como son la infraestructura, la gestión dentro del Club así como la atención que se brinda Yusof y See (2008)

Es por ello que la satisfacción de los socios como los sugieren los autores va depender de tanto factores internos dentro del Club es decir aquello que el Club ofrece y los aspectos externos que es la manera en como realiza el servicio, es decir como los trabajadores interactúan con el socio. Los socios hacen un contraste de las experiencias obtenidas, en donde como respuesta tendremos si la experiencia ha sido positiva o negativa.

Es así que a raíz de este tipo de actividades es el mismo hombre quien busca cubrir sus necesidades, pero no solo; sino en un entorno acompañado de sus pares, para lo cual se tiene un espacio en el que se pueda compartir, a este espacio se le llama Club; el cual según Villafuerte (2011) lo denomina como “conjunto de individuos de una sociedad cualquiera.” (p. 12). Mientras que Garzon (1992) nos dice que:

“En Club se reúnen personas de manera voluntaria y regularmente, para participar en actividades elegidas por ellas mismas, unidas por vínculos sociales o de intereses similares. Los Clubes satisfacen la necesidad de asociación y compañerismo del individuo y resuelven la necesidad de acción colectiva esencial al grupo”. (p. 122)

Por lo tanto, un Club es un espacio para compartir con personas con intereses en comun que son desde actividades de recreacion hasta actividades culturales.

3.12.2. Historia

En nuestro país se conoce a los Clubes como asociaciones civiles. A lo largo de nuestro territorio, podemos encontrar que los más importantes se ubican en la ciudad de Lima Metropolitana. En estos lugares podemos encontrar un ambiente de recreación, cultural y deportivo.

En la siguiente Tabla podemos observar algunos de los Clubes más representativos e importantes de nuestro país.

Tabla 28

Principales Clubes del Perú

Club	Fundación	Importancia
Club de Regatas Lima	1875	Se le reconoce como el club más importante de Sudamérica por contar con cinco sedes sociales, deportivas y campestres.
Country Club El Bosque	1964	Es reconocido por ser el club campestre más extenso de Sudamérica.
Club Nacional	1855	El club peruano activo más antiguo ubicado en el centro histórico de Lima.

Nota: La tabla 22 presenta los clubes más representativos e importantes de Lima. Adaptado de "Club del Perú" Por Wikipedia (2018), Fundación Wikimedia. Elaboración propia.

3.12.3. Importancia

Para el hombre es muy importante relacionarse con su entorno y poder compartir su tiempo libre en actividades de su interés, por lo tanto, se menciona cual es la importancia de un Club de:

“La importancia de un Club de radica en las funciones sociales que desempeña en una comunidad determinada, esta comunidad es quien le ha dado origen y lo vio nacer. Su fundación se focaliza hacia la

búsqueda de la una mejor interrelación e integración de las personas, en su gran mayoría jóvenes, y ayuda a chicos que están marginados de algún sector específico de esa comunidad.” (“UNO”, 2015, La importancia de los Clubes, párr. 5)

Un Club no solo es un espacio para sociabilizar, sino también de esta actividad parte el hecho de poder integrar a los individuos.

3.13. Club Internacional

3.13.1. Historia

El 22 de julio de 1894, se celebró la Sesión de Instalación del "Club Internacional Arequipa de Tiro al Blanco", bajo la presidencia provisional del Dr. José Segundo Osorio y con la presencia de: Tomás Manrique, Francisco Méndez, Arturo Bustamante, José Domingo Cáceres, E. Recabarren y M.J. de los Reyes.

Dentro del contexto que vivía el país y la ciudad, reciente a la guerra con Chile, la reunión del 22 de julio, tuvo como objetivo constituir una sociedad de tiro al blanco, en la cita se acordó denominarla: "Club Internacional de Tiro al Blanco".

En la oportunidad también se procedió a elegir su primer Directorio, integrado por: Enrique W. Gibson, Presidente; Dr. José Segundo Osorio Vice Presidente; Ricardo Tamayo, Tesorero; Tomás Manrique y Juan Martínez, secretarios; Ángel caballero, Dr. Manuel Corzo Gutiérrez, Francisco Méndez, Miguel Garcés, Julio Bustamante, Benjamín Chabaneix, Felipe B. Osorio y Guillermo Butrón, vocales.

La denominación de "Internacional" se debió principalmente a la participación de varios ciudadanos extranjeros en la fundación de nuestro Club y el compromiso que implicó en ese contexto.

Uno de los acuerdos tomados en la sesión de instalación, la designación de José Domingo Osorio y Tomás Manrique, para la redacción de los estatutos de un Club de constituido.

El 22 de agosto de 1894, a un mes de su constitución, se desarrolló la primera Sesión Extraordinaria de Junta General, bajo la presidencia del Dr. José Osorio, informando que Enrique W. Gibson, se había excusado de aceptar el cargo de Presidente. Procediendo a elegirse como titular de la institución a Víctor F. Lira.

3.13.2. Misión

Club Internacional Arequipa, con la finalidad de basar sus actividades en ética, valores, liderazgo y vocación de servicio enfoca su misión en que “Somos una institución social, cultural y deportiva, sin fines de lucro, orientada a brindar a sus asociados y a la colectividad servicios culturales, deportivos, de esparcimiento, descanso y diversión.” (Club Internacional Arequipa, 2018, misión, párr. 1)

3.13.3. Visión

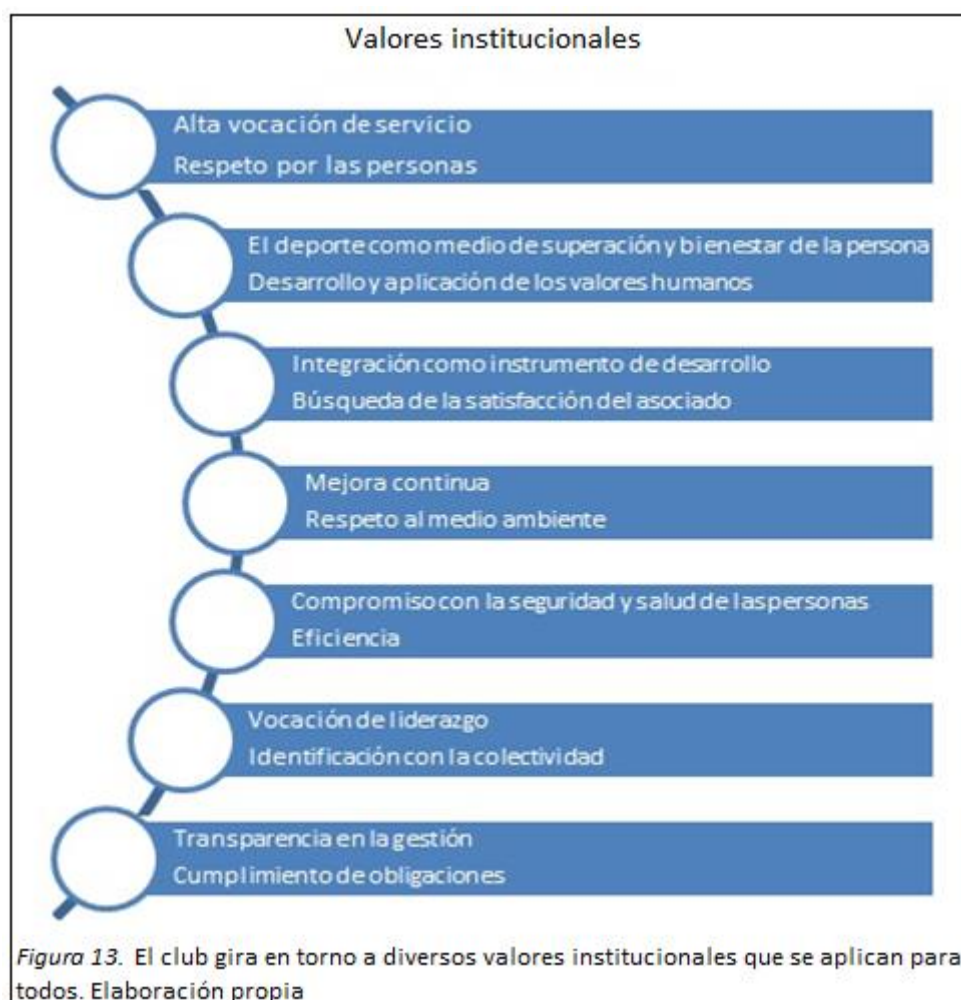
Ya estando presente varios años en nuestra ciudad y con una visión a futuro para poder seguir integrando a la comunidad arequipeña Club, expresa su visión de la siguiente manera:

“Consolidar al Club Internacional Arequipa como la institución social, cultural, deportiva y de esparcimiento líder a nivel regional y nacional a través del desarrollo de una gestión institucional de

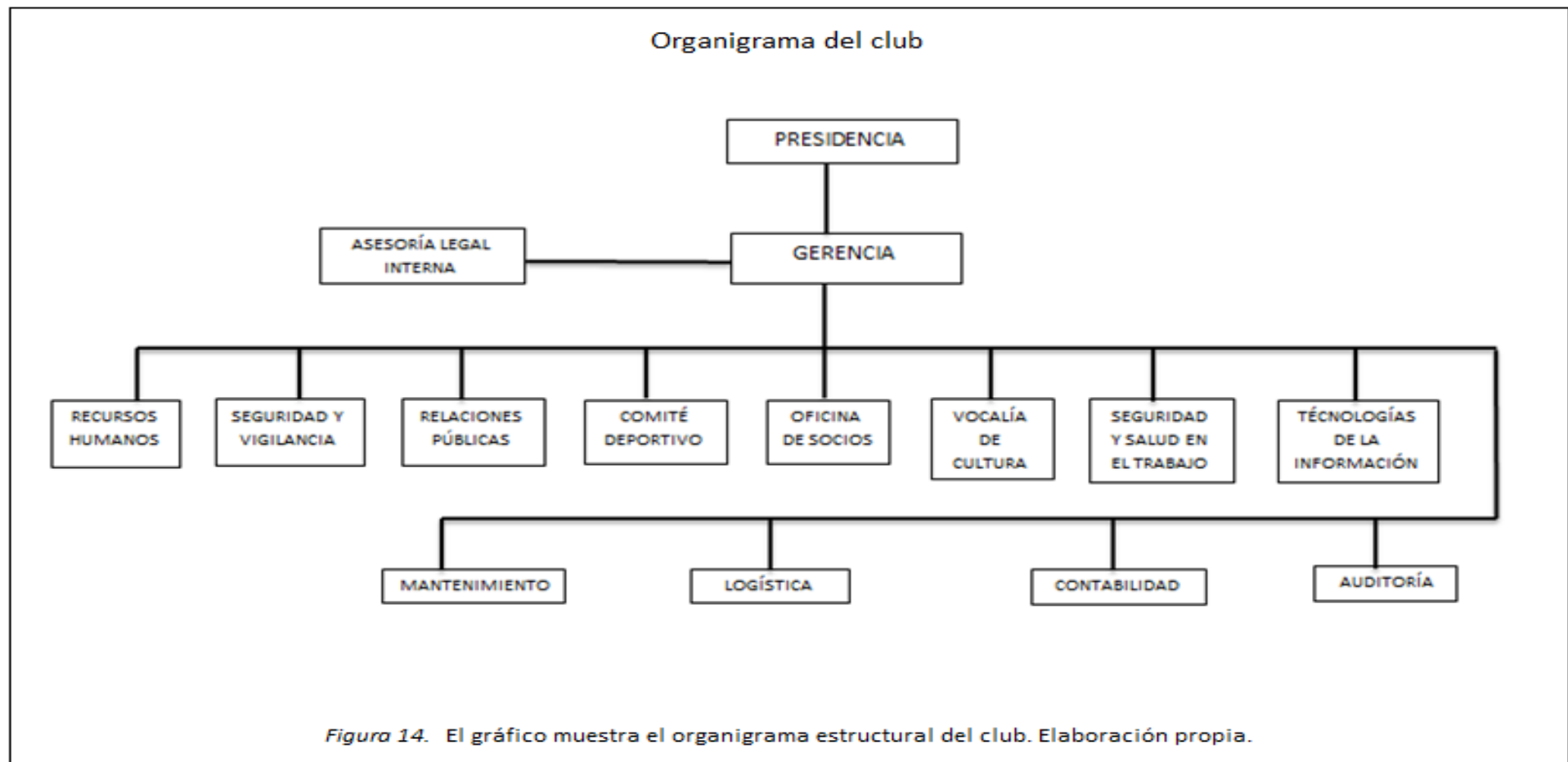
excelencia, para satisfacer las necesidades de los asociados y de la colectividad contribuyendo de esta manera a la integración y desarrollo de la sociedad.” (Club Internacional Arequipa, 2018, visión, párr. 3)

3.13.4. Valores

El Club cuenta con diversos valores que buscan ser guía de su desarrollo, tanto para servicio de los socios como para su comunidad en general y así se pueda tener una buena gestión.



3.13.5. Organigrama del Club



3.13.6. Origen del nombre

Como parte de la historia de un Club de, “La denominación de "Internacional" se debió principalmente a la participación de varios ciudadanos extranjeros en la fundación de nuestro Club y el compromiso que implicó en ese contexto.” (Club Internacional Arequipa, 2018, historia de un Club de internacional Arequipa, párr. 4)

3.13.7. Servicios

Club Internacional Arequipa, no solo es un espacio para la recreación de sus socios y familias, sino también ofrece otro tipo de servicios como academias, en las que incluye los talleres culturales y talleres deportivos; alquileres, para cumpleaños, paintball, salón social, cabañas infantiles y cabaña de tiro; y, además, Club cuenta con convenios con reconocidas empresas en Arequipa, para el deleite de los socios.

3.13.8. Calidad de servicio del Club

El Club en función a su calidad de servicio, busca entregar a sus socios un trato que sea honesto y equitativo en todo lo que ellos brindan, lo cual tiene como finalidad otorgar un servicio de calidad, teniendo presente sus estatutos, normas, sus procedimientos, políticas y todo aquello que sea considerado dentro de la normatividad interna.

Para cumplir con sus objetivos el Club busca que sus colaboradores estén comprometidos, demostrando lealtad a la institución y desempeñándose al máximo en cada una de sus funciones.

Respecto al problema observado tomamos cinco indicadores que lo representan: el primer indicador hace referencia al trabajo eficaz que realiza el club en donde la capacidad de respuesta no es la adecuada según lo indican los socios, en segundo lugar el porcentaje de quejas en sus redes sociales es del 52% lo cual nos ayuda a sustentar el problema que se está investigando, el tercer indicador se refiere al flujo de información que no es el adecuado ya que los socios a sustentar el problema que se está investigando, el tercer indicador se refiere al flujo de información hacia los socios que no es el adecuado según lo expresado, así mismo el equipamiento en el área a investigar no es moderno generando malestar en los socios y finalmente el trato con el socio no es el apropiado para los socios.

4. Hipótesis

4.1. Hipótesis de investigación

La percepción de los socios respecto a la calidad de servicios del área de atención al socio de un Club de Arequipa es negativa.

4.2. Hipótesis nula

La percepción de los socios respecto a la calidad de servicios del área de atención al socio de un Club de Arequipa es positiva

CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Operacionalización de variables

Tabla 29
Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala
Calidad de servicio (variable independiente)	Tangible	Equipos de aspecto moderno	1,2,3,4	Ordinal
		Instalaciones atractivas		
		Presentación personal		
		Materiales atractivos		
	Fiabilidad	Cumplir tiempos prometidos	5,6,7,8,9	Ordinal
		Interés genuino por ayudar		
		Hábito de prestar bien el servicio		
		Cumplir con lo ofrecido		
	Capacidad de respuesta	Evitar errores	10,11,12,13	Ordinal
		Información verídica de condiciones del servicio		
		Rapidez en la respuesta		
		Disponibilidad de ayuda		
	Seguridad	Dedicar tiempo necesario para absolver dudas	14,15,16,17	Ordinal
		Personal inspira confianza		
		Seguridad durante el servicio		
		Amabilidad del personal		
	Empatía	Personal con conocimiento	18,19,20,21,22	Ordinal
		Seguimiento personalizado		
		Horario adecuado		
		Atención personalizada		
		Se busca lograr intereses del cliente		
		Comprensión de necesidades del cliente		

Nota: La siguiente tabla presenta las variables de la investigación y sus dimensiones. Elaboración propia

2. Enfoque del estudio

El enfoque es mixto en donde se realizó una evaluación de tipo cuantitativo con el fin de valorar la calidad del servicio en la atención al cliente

bajo cinco (5) dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, para poder demostrar la hipótesis y probar la teoría planteada en la investigación, dado que el instrumento empleado será la escala de Likert, que considera valores del 1 al 7. A su vez usaremos una guía de entrevista para una investigación más completa en donde este instrumento es de tipo cualitativo.

3. Alcance de investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo. Puesto que se pretende conocer el problema a profundidad, a través de la descripción de los resultados de las dimensiones de la variable de investigación, buscando determinar características y propiedades importantes en el presente análisis.

4. Diseño de la investigación:

No experimental de corte transversal, ya que las tesis no intervendrán en el contexto natural de los usuarios de un Club de en diferentes periodos o haciendo un seguimiento por etapas, ya que se levantará la información en un único periodo de tiempo.

5. Población y Muestra

5.1. Caracterización de la población

Está conformado por socios de un Club ubicado en Arequipa, tanto hombres y mujeres con un porcentaje aproximado de 48% y 52% respectivamente, datos brindados por la gerencia según el porcentaje de socios del club para tener un análisis más uniforme, mayores de 18 años hasta 80 años de edad, de nivel socioeconómico A y B+, ya que las características de los socios corresponden a que el jefe de familia cuenta en promedio con un nivel educativo de licenciatura, maestría o doctorados, con puestos de trabajo en empresas importantes o son grandes empresarios; suelen vivir en casas o departamentos en zonas

residenciales, la mayoría cuenta con personal de servicio para el hogar, los hijos asisten normalmente a los mejores colegios privados, también cuentan al menos con un vehículo, cuentan con tarjetas de crédito y servicios médicos privados, finalmente el pasatiempo de estas personas es asistir a clubes privados y realizan viajes turísticos dentro del país varias veces al año y por lo menos una vez fuera del país tal como lo describen Vera-Romero O. y Vera- Romero F. (2013). Las familias comparten actividades deportivas, sociales y culturales; teniendo como un total de la población de 40000 socios aproximadamente, según la información brindada por la gerencia.

5.2. Determinación de la muestra

$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$

n =	244
-----	-----

N.C. =	95%
Z =	1,96
E =	5%
p =	0,8
q =	0,2
N=	40000

Las tesisistas realizaron una prueba piloto a 50 socios, donde “p” es la probabilidad de que responda y “q” la probabilidad de que no lo hagan, en esta prueba 40 socios accedieron a llenar las encuestas y 10 no lo hicieron, por lo que consideramos nuestra “p” y “q” como 0.8 y 0.2 respectivamente.

5.3. Fuentes de recolección de datos

Fuentes primarias

Estará constituida por los socios activos de un Club de, a quienes se aplicará el cuestionario según la muestra.

Fuentes secundarias

Está constituido por el material bibliográfico que nos sirve de ayuda para el desarrollo de la investigación y que se utilizara para mayor comprensión del tema, tesis, revistas indexadas, libros del tema calidad de servicio.

6. Técnicas e instrumentos

6.1. Técnica

La encuesta nos permite recopilar datos en base a hecho, opiniones etc. Esto por medio de la interacción que tiene el investigador con el que responde. Fernández (1999).

6.1.1. Cuestionario

Se utilizó un cuestionario debido a que es la más usada con relación a investigaciones de ciencias sociales, siendo su principal medio para recolectar información.

6.1.2. Entrevista

Se utilizó la entrevista para recolectar información verbal que nos permita conocer las falencias en el Club.

6.2. Instrumento

El cuestionario SERVQUAL: Los autores del modelo SERVQUAL que usaremos para nuestra investigación son Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, que se desarrolló en Estados Unidos; el cual consta de 22 ítems a usar para la aplicación de la encuesta y que a la vez se divide en cinco dimensiones (tangibilidad, fiabilidad,

capacidad, seguridad y empatía). Se aplicará la escala Likert, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es muy en desacuerdo, 3 es en desacuerdo, 4 es ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 es de acuerdo, 6 es muy de acuerdo y finalmente 7 es totalmente de acuerdo.

Guía de entrevista, la presente consta de dos preguntas por dimensión según el modelo SERVQUAL.

7. Descripción de instrumento

El instrumento que se utilizará será un cuestionario estructurado para los socios, el cual, será adaptado del modelo SERVQUAL, que nos permitirá conocer la percepción de calidad de servicio en Club. Ver anexo 1

La guía de entrevista nos permitirá conocer aspectos cualitativos. Ver Anexo 2 y Anexo 3

8. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información

Proceso: Levantamiento de información, se realizó fines de semana con turnos de mañana y tarde, por un mes con previa coordinación y adicionalmente algún evento que se diera en ese lapso de tiempo.

Toda la información levanta será codificada y puesta en una base de datos, que será procesada en el paquete estadístico SPSS, donde se dará un tratamiento de estadística descriptiva, para conocer los resultados por dimensiones de las encuestas, así como se realizan tablas de contingencia, es decir tablas de doble entrada que cruce los resultados de las dimensiones con las variables de control: edad, sexo, estado civil.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Resultados descriptivos

1.1. Datos de control

Tabla 30

Datos de control

		f	%
Edad	Hasta los 20 años	71	29.0
	De 21 a 30 años	113	46.1
	De 31 a 40 años	20	8.2
	Más de 40 años	41	16.7
Sexo	Masculino	114	46.5
	Femenino	131	53.5
Estado civil	Soltero	186	75.9
	Casado	51	20.8
	Divorciado	5	2.0
	Conviviente	3	1.2
Servicios más usados	Básquet	17	6.9
	Cultura	11	4.5
	Fútbol	32	13.1
	Gimnasio	74	30.2
	Natación	47	19.2
	Tenis	11	4.5
	Vóley	10	4.1
	Otros	43	17.6
Motivo para ir al club	Social	60	24.5
	Cultura	10	4.1
	Deportivo	175	71.4

Nota: La presente tabla contiene los datos de control de los socios del club. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

De la Tabla anterior se observa que el 29% de los socios tienen hasta 20 años de edad, mientras que el 46,1% se encuentra en el rango de edad de 21 a 30 años de edad, el 8.2% lo abarcan los socios de 31 a 40 años de edad y quienes tienen más de 40 años representan el 16.7%, como se muestra. Por otro lado, el 46.5% de socios son de sexo

masculino, mientras que el 53.5% restante de socios está conformado por mujeres.

De igual manera, también podemos observar que según el estado civil el 75.9% de los socios son solteros, el 20.8% representa a los socios casados; mientras que el 2% y 1.2% está conformado por socios divorciados y convivientes respectivamente.

Acto seguido, podemos observar que los servicios que son más usados por los socios están representados de la siguiente manera: el gimnasio representa el 30.2%, el 19.2% de los socios van al Club por natación, por futbol asiste el 13.1% de socios; mientras que solo el 6.9% de socios va al Club por básquet, el 4.5% lo hace por cultura al igual que en el caso de tenis, en tanto el 4.1% de socios hace uso del servicio de vóley en el Club y por último el 17.6% de socios asiste por otros servicios como caminar, recreación, tiro, entre otros.

Finalmente, el motivo para ir al Club está representado principalmente por el deportivo con un 71.4% de socios, y así el 24.5% lo cubre el tema social y tan solo un 4.1% de socios está motivado de asistir al Club por temas de cultura.

1.2. Resultados generales

Tabla 31
Datos generales de encuesta

			Totalmente en desacuerdo		Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni acuerdo ni desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Totalmente de acuerdo	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
TANGIBILIDAD	1	Las condiciones de oficina, mobiliarios, estructuras son adecuadas.	9	3.7	8	3.3	21	8.6	59	24.1	88	35.9	49	20.0	11	4.5
	2	El equipamiento (tecnologías de información) es moderno.	6	2.4	16	6.5	37	15.1	75	30.6	67	27.3	35	14.3	9	3.7
	3	La presentación del personal administrativo, de apoyo y seguridad se caracterizan por estar bien vestidos, limpios y aseados.	8	3.3	3	1.2	14	5.7	44	18.0	69	28.2	76	31.0	31	12.7
	4	Los folletos entregados con información son claros.	5	2.0	8	3.3	25	10.2	63	25.7	76	31.0	50	20.4	18	7.3
FIABILIDAD	5	El club cumple con la entrega de la documentación en las fechas señaladas.	11	4.5	11	4.5	28	11.4	70	28.6	59	24.1	48	19.6	18	7.3
	6	Cuando Ud. Presenta un problema relacionado con el servicio prestado, el club muestra un verdadero interés en solucionar el problema.	23	9.4	21	8.6	33	13.5	68	27.8	54	22.0	34	13.9	12	4.9
	7	El club desempeña sus servicios de manera correcta a la primera vez.	20	8.2	13	5.3	26	10.6	65	26.5	67	27.3	42	17.1	12	4.9
	8	El club cumple con los servicios ofrecidos.	11	4.5	11	4.5	31	12.7	55	22.4	69	28.2	57	23.3	11	4.5
	9	El club mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.	15	6.1	22	9.0	36	14.7	58	23.7	63	25.7	38	15.5	13	5.3
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10	El trabajador informa al socio las condiciones del servicio (reglamentaciones internas).	21	8.6	20	8.2	36	14.7	60	24.5	56	22.9	38	15.5	14	5.7
	11	El personal del club presta un servicio rápido y eficaz.	8	3.3	8	3.3	35	14.3	66	26.9	74	30.2	45	18.4	9	3.7
	12	El personal del club siempre se muestra dispuesto a ayudar a los socios.	10	4.1	14	5.7	33	13.5	55	22.4	69	28.2	50	20.4	14	5.7
	13	Los empleados dedican el tiempo necesario para atenderlo.	8	3.3	14	5.7	25	10.2	64	26.1	58	23.7	56	22.9	20	8.2
SEGURIDAD	14	El comportamiento de los empleados del club transmite confianza	14	5.7	13	5.3	23	9.4	67	27.3	48	19.6	54	22.0	26	10.6
	15	Los socios se sienten seguros dentro del club.	25	10.2	12	4.9	13	5.3	39	15.9	58	23.7	67	27.3	31	12.7
	16	Los empleados del club tratan siempre a los socios con cortesía.	11	4.5	7	2.9	20	8.2	54	22.0	63	25.7	60	24.5	30	12.2
	17	El trabajador del club posee la formación y experiencia adecuada para satisfacer las necesidades del socio.	13	5.3	6	2.4	22	9.0	61	24.9	75	30.6	48	19.6	20	8.2
EMPATÍA	18	En el club el socio se siente tratado de manera individual.	25	10.2	13	5.3	36	14.7	63	25.7	65	26.5	29	11.8	14	5.7
	19	El club tiene horarios de atención convenientes.	10	4.1	14	5.7	27	11.0	53	21.6	75	30.6	45	18.4	21	8.6
	20	En el club se recibe un trato cara a cara.	10	4.1	9	3.7	18	7.3	59	24.1	75	30.6	48	19.6	26	10.6
	21	El club recomienda a los usuarios el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades.	23	9.4	22	9.0	26	10.6	72	29.4	60	24.5	29	11.8	13	5.3
	22	El club se esfuerza permanentemente en entender las necesidades del socio.	25	10.2	16	6.5	27	11.0	71	29.0	66	26.9	29	11.8	11	4.5

Nota: La tabla muestra los resultados generales obtenidos por la aplicación de encuestas sobre la percepción de la calidad de servicios de los socios del club según las dimensiones del modelo SERVQUAL. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

De la tabla anterior se puede observar que el 71.84% de socios manifiesta estar de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo con que la presentación del personal del Club es buena, ya que se caracteriza por estar bien vestidos y limpios, lo que genera una buena impresión; por otro lado indica que el equipamiento no es lo suficientemente moderno, lo cual se refleja en los datos obtenidos, donde un 30.6% lo califica como regular y un 24.1% lo evalúa como bajo (en desacuerdo, muy en desacuerdo, totalmene en desacuerdo); por lo tanto este ítem se presenta como debilidad de la dimensión de tangibilidad.

Observamos también que, en las preguntas de la dimensión de fiabilidad, el 55.92% está de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo, con que el club cumple con los servicios ofrecidos, pero sin embargo, seguidamente, se denota que el 31.43% (en desacuerdo, muy en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) de socios indican que cuando ellos presentan un problema relacionado con el servicio prestado, el club no muestra un verdadero interés en solucionar el problema, por lo que no se brinda el servicio de manera adecuada; del mismo modo, el 28.6% de los socios describe que el Club no siempre cumple con la entrega de la documentación en las fechas señaladas, de esta manera termina generando una disconformidad en los socios y lo califican como regular.

Por otra parte, se muestra que el 44.08% de socios están de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo con que el trabajador informa al socio de las condiciones de servicio y el 31.43% indican que no están conformes respecto a lo mismo, calificándolo como malo (en desacuerdo, muy en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), por lo que se infiere que esto es una debilidad de la capacidad de respuesta, ya que al no tener claras las reglas y no tener quien las comunique de manera adecuada genera problemas tanto al club como al socio, de modo que un servicio no es oportuno si no se tiene conocimiento de las normas, y de igual modo observamos que para los socios el personal del

club presenta falencias al prestar un servicio rápido y eficaz, por lo que el 26.9% de socios lo califican como regular, lo cual se relaciona con que si el servicio no es eficaz la información que se brinda no es la idónea.

Al hablar de la dimensión de seguridad observamos que solo un 20.41% señala estar en desacuerdo, muy en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con sentirse seguros dentro del club, por lo que lo califican como malo; frente a un 63.67% quienes evalúan como bueno esto (de acuerdo, muy de acuerdo, totalmente de acuerdo), lo que en conclusión se interpreta como una fortaleza para la seguridad, a pesar de que un 27.3% indica cómo regular el comportamiento de los empleados, ya que hay un problema al momento de transmitir confianza al socio.

Finalmente, en el Club solo el 41.63% de socios menciona estar de acuerdo, muy de acuerdo y totalmente de acuerdo con que el Club recomienda a los usuarios el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades, frente a un 29.4% que lo evalúa como regular, lo cual presenta una tendencia negativa como muestran los datos, del mismo modo que un 30.20% (en desacuerdo, muy en desacuerdo, totalmente en desacuerdo) de socios indican que en el club no se sienten tratados de manera individual, por tal motivo el socio siente que la empatía por parte del Club hacia ellos no es la adecuada, y no se ofrece un servicio más personalizado que se adecue a sus necesidad.

En seguida, se presenta los resultados generales de la calidad de servicio, en la siguiente tabla y figuras:

Tabla 32
Calidad de servicio

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	67	27.3
Regular	92	37.6
Buena	86	35.1
Total	245	100.0

Nota: Resultado general de la calidad de servicio. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Calidad de servicio

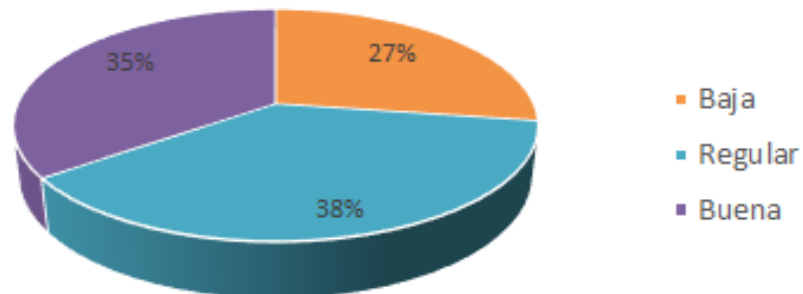


Figura 15. La figura representa de manera gráfica como se percibe la calidad de servicio en el club, como principal punto de análisis. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Histograma de Calidad de Servicio

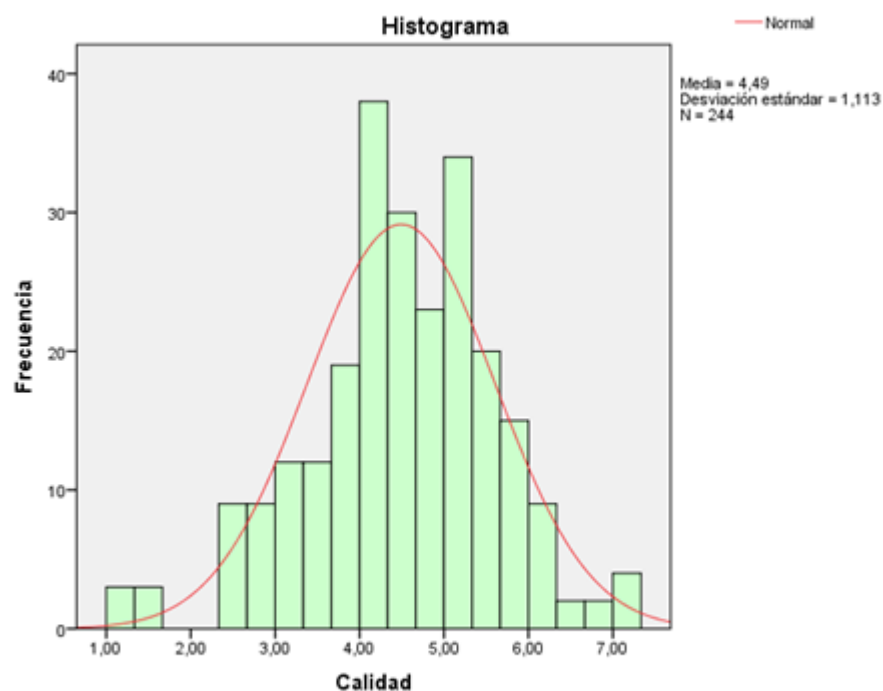


Figura 16. El histograma representa los resultados de calidad de servicio según las siete calificaciones. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Para concluir, analizando la figura más importante del estudio, podemos deducir que el 27% de socios considera que la calidad de servicio es baja, en cambio el 38% señala que es regular y finalmente el 35% tiene una buena percepción respecto a la calidad de servicio que les ofrece el Club. Como menciona Berry (1994) "calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones". De igual manera, se observa que el histograma presenta una distribución normal, y una media de 4.49 puntos, por lo tanto, dicha muestra, relacionada a la calidad de servicio, tiene una calificación regular con tendencia negativa.

Analizando las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL desarrolladas a lo largo del estudio y cada uno de sus resultados, se obtiene que la calidad de servicio no es tan óptima como se esperaba, ni tiene resultados altos que se diferencien por mucho de los demás porcentajes, ya que solo 1/3 de socios manifiesta que la calidad de servicio es buena, lo cual no es significativo para la investigación, esto significa que para los socios el Club cubre en cierto grado sus expectativas.

1.2. Resultados por dimensiones

1.2.1. Resumen de resultados por dimensiones

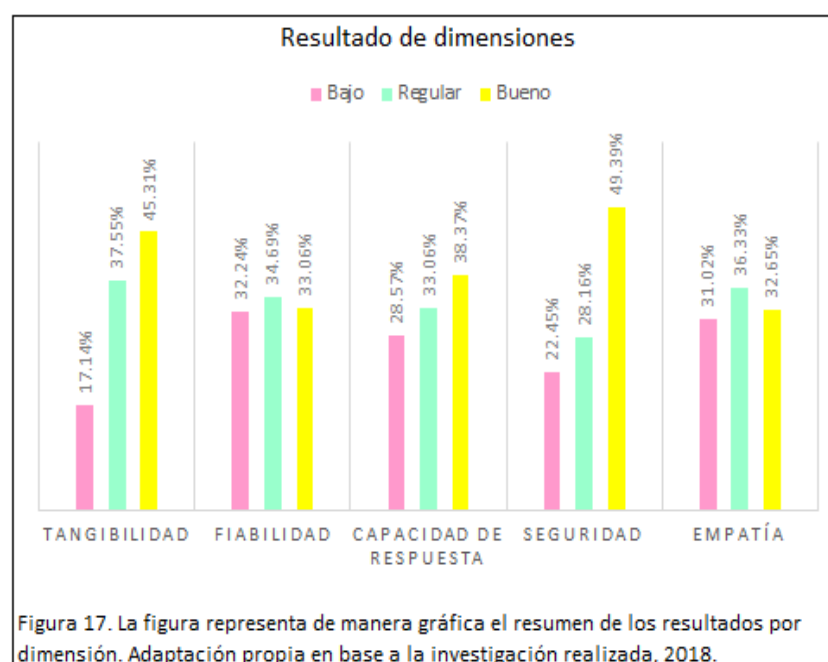
Tabla 33

Resumen de resultado de dimensiones

	Bajo	Regular	Bueno
Tangibilidad	17.14%	37.55%	45.31%
Fiabilidad	32.24%	34.69%	33.06%
Capacidad de respuesta	28.57%	33.06%	38.37%
Seguridad	22.45%	28.16%	49.39%
Empatía	31.02%	36.33%	32.65%

Nota: La tabla presenta un resumen de los resultados obtenidos por cada dimensión que presenta el estudio. Adaptación propia en base a la investigación realizada,

Del siguiente gráfico se puede apreciar que los porcentajes de regular y malo son mayores que el porcentaje bueno, ya que solo un tercio representa lo bueno, analizando cada una de las dimensiones.



1.2.2. Dimensión de Tangibilidad

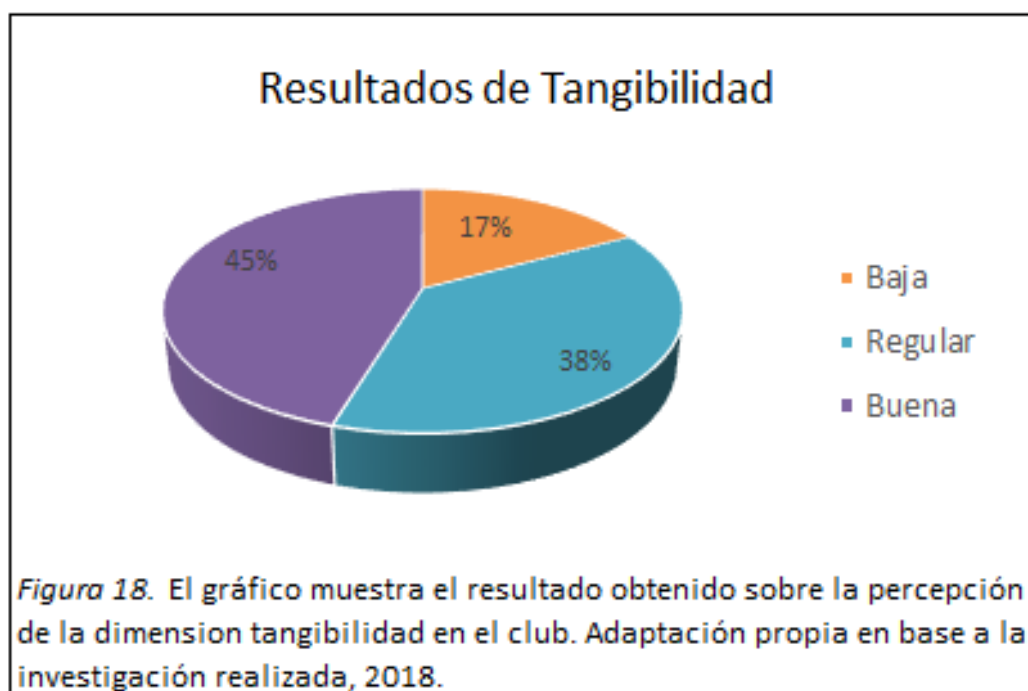
Tabla 34

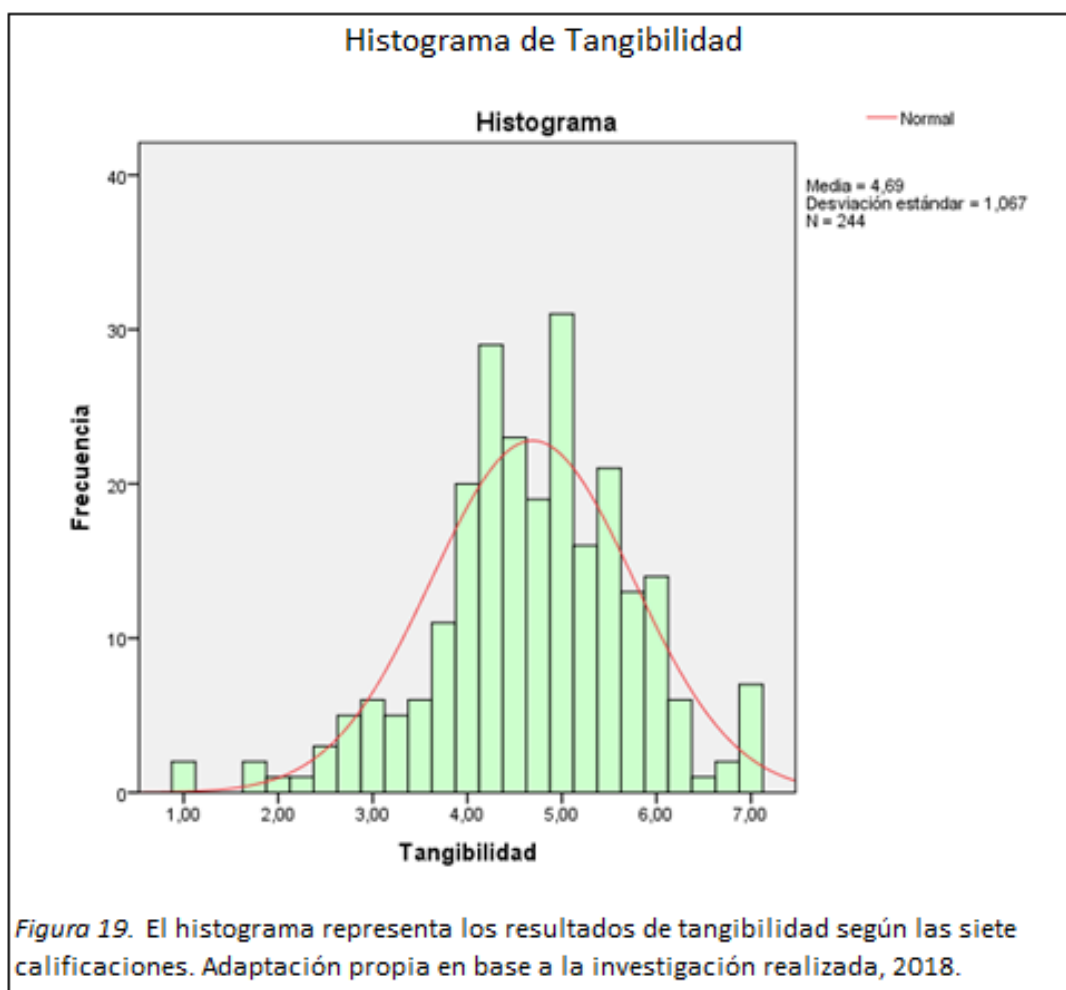
Tangibilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	42	17.1
Regular	92	37.6
Buena	111	45.3
Total	245	100.0

Nota: Resultado dimensión tangibilidad.

Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.





De la figura anterior se observa que el 17% de los socios señalan una baja tangibilidad, mientras que el 38% indican que esta es regular, finalmente el 45% aprecia que la tangibilidad es buena. Así mismo, se aprecia que, los datos tienen una distribución normal, y una media de 4.69 puntos, es decir, que la muestra, respecto de esta dimensión, tienen una calificación regular con tendencia positiva. Esto se explica a que la tangibilidad evalúa la infraestructura del Club y para los socios esta es buena, pero podría ser mejor, más moderna y agregando a esto, para los socios la presentación de los empleados es la adecuada.

1.2.3. Dimensión de Fiabilidad

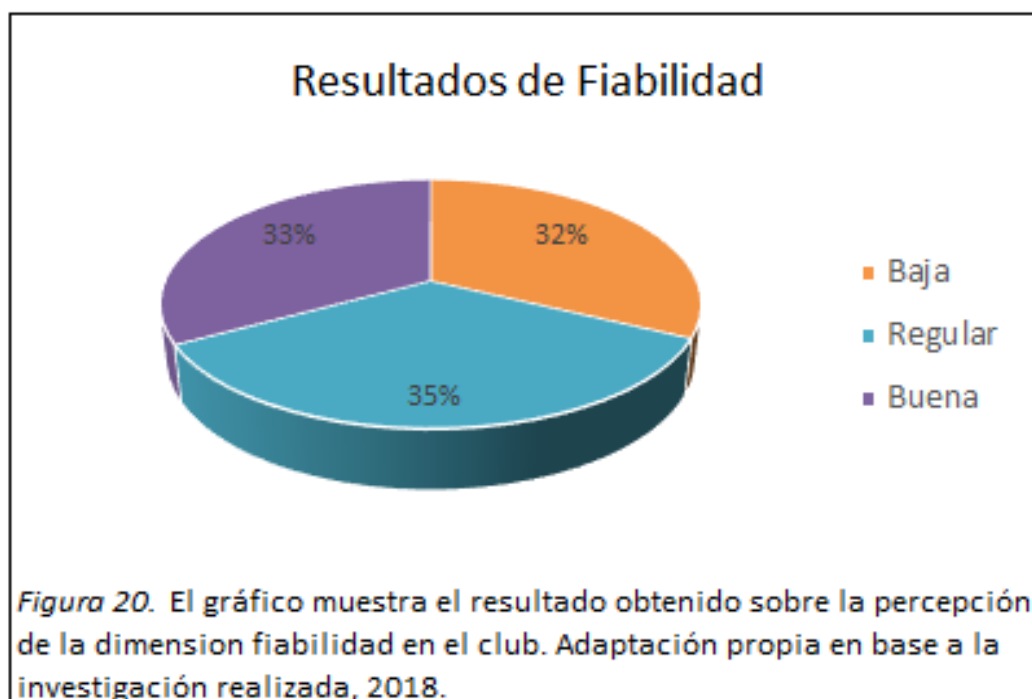
Tabla 35

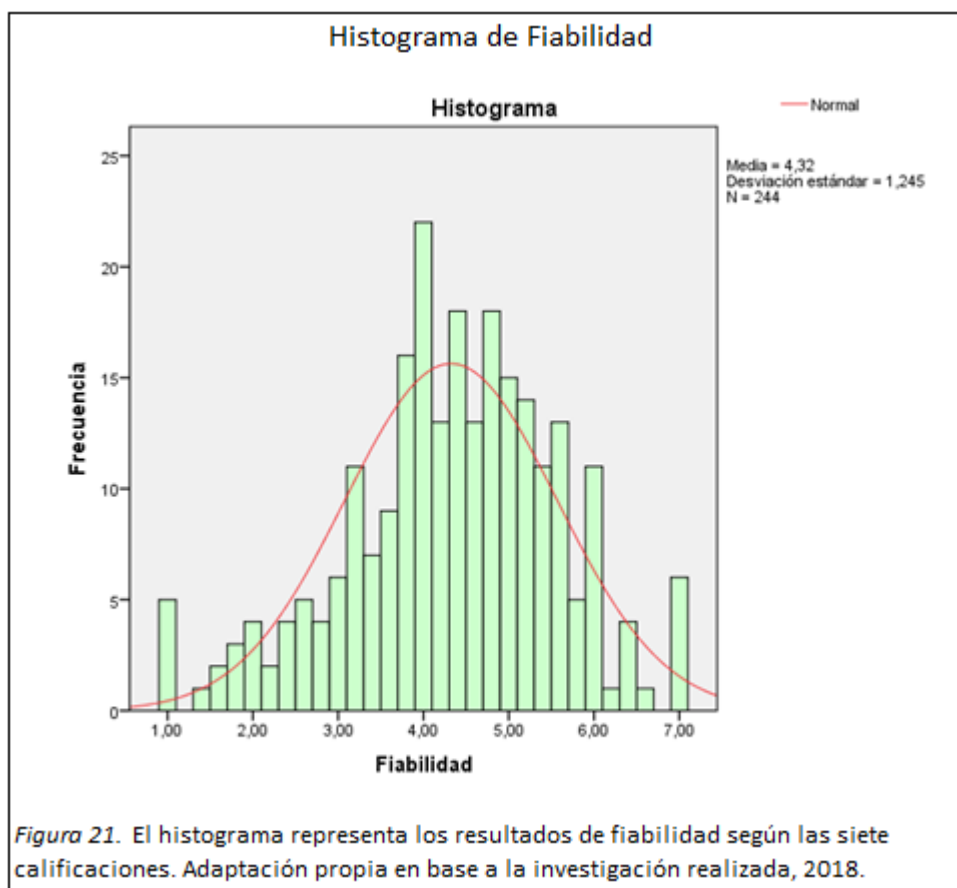
Fiabilidad

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	79	32.2
Regular	85	34.7
Buena	81	33.1
Total	245	100.0

Nota: Resultado dimensión fiabilidad.

Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.





Asimismo, de la figura que representa la fiabilidad podemos deducir que para el 32% de los socios esta es baja, otros señalan un 35% de fiabilidad regular, mientras que el 33% de socios manifiesta que es buena, estos resultados parcialmente similares se pueden dar ya que algunos socios si se cumple con lo ofrecido, sin embargo para los socios que perciben la fiabilidad como mala y regular se necesita mejorar como por ejemplo, respecto al interés que demuestra el Club en resolver algún problema de los socios, lo cual va de la mano con que se debería resolver los problemas que se presentan de manera correcta la primera vez. También, en relación a la fiabilidad, se puede observar que hay una distribución normal, y una media de 4.32 puntos, por lo que se infiere que su calificación es regular con tendencia negativa.

1.2.4. Dimensión de Capacidad de Respuesta

Tabla 36

Capacidad de respuesta

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	70	28.6
Regular	81	33.1
Buena	94	38.4
Total	245	100.0

Nota: Resultado dimensión capacidad de respuesta. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Resultado de Capacidad de respuesta

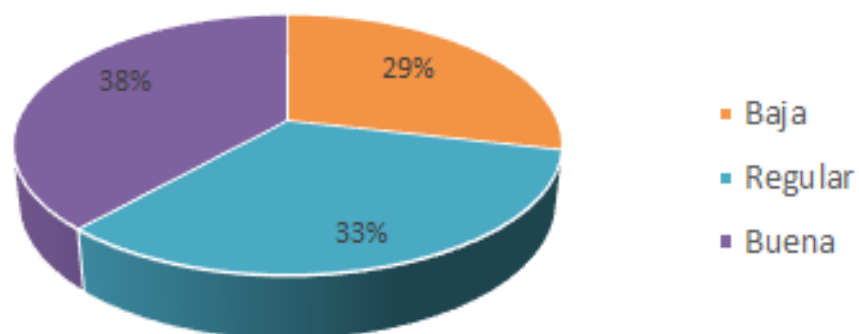
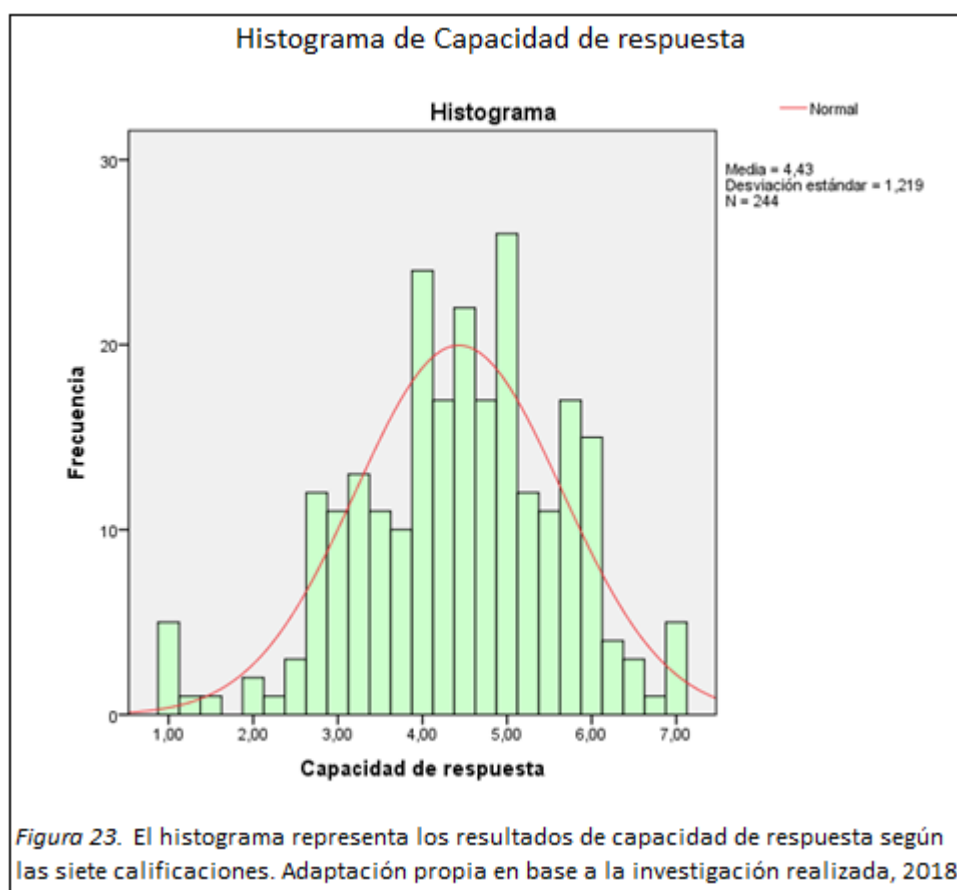


Figura 22. El gráfico muestra el resultado obtenido sobre la percepción de la dimensión capacidad de respuesta en el club. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.



Por otro lado, la figura que se presenta demuestra que el 29% de los socios, califica como baja la capacidad de respuesta ofrecida por el Club, mientras que el 33% indica que es regular y para finalizar el 38% de socios la califica como buena. Paralelamente, se denota que, los datos obtenidos muestran una distribución normal, y una media de 4.43 puntos, a lo que concluimos que los resultados de capacidad de respuesta tienen una calificación regular con tendencia negativa; esto debido a que la capacidad de respuesta examina la actitud que presenta la organización, en este caso, los empleados del Club deben estar siempre dispuestos a ayudar a los socios, así mismo deben tener conocimiento del reglamento para poder informar a los socios.

1.2.5. Dimensión de Seguridad

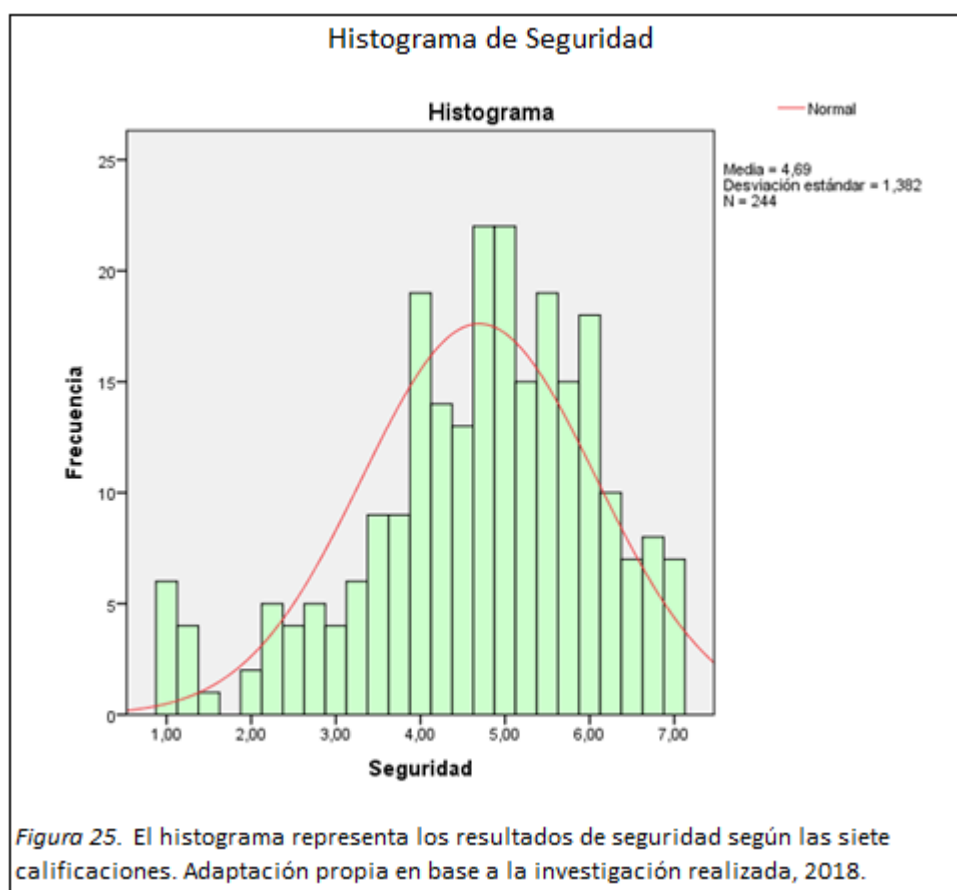
Tabla 37
Seguridad

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	55	22.4
Regular	69	28.2
Buena	121	49.4
Total	245	100.0

Nota: Resultado dimensión seguridad.

Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.





Además, en la figura mostrada, el 23% de los socios expresan que la seguridad es baja, el 28% de ellos declaran que esta es regular y por último el 49% de los socios expresan que la seguridad es buena. De la misma forma, la distribución que presenta el histograma es normal y cuenta con una media de 4.69 puntos, por lo tanto, referente a esta dimensión, su calificación es regular con tendencia positiva. Esto se determina gracias a que gran parte de los socios están de acuerdo con el comportamiento de confianza y cortesía que demuestran los empleados hacia ellos, así mismo el control interno del Club es el adecuado para la seguridad del socio.

1.2.6. Dimensión de Empatía

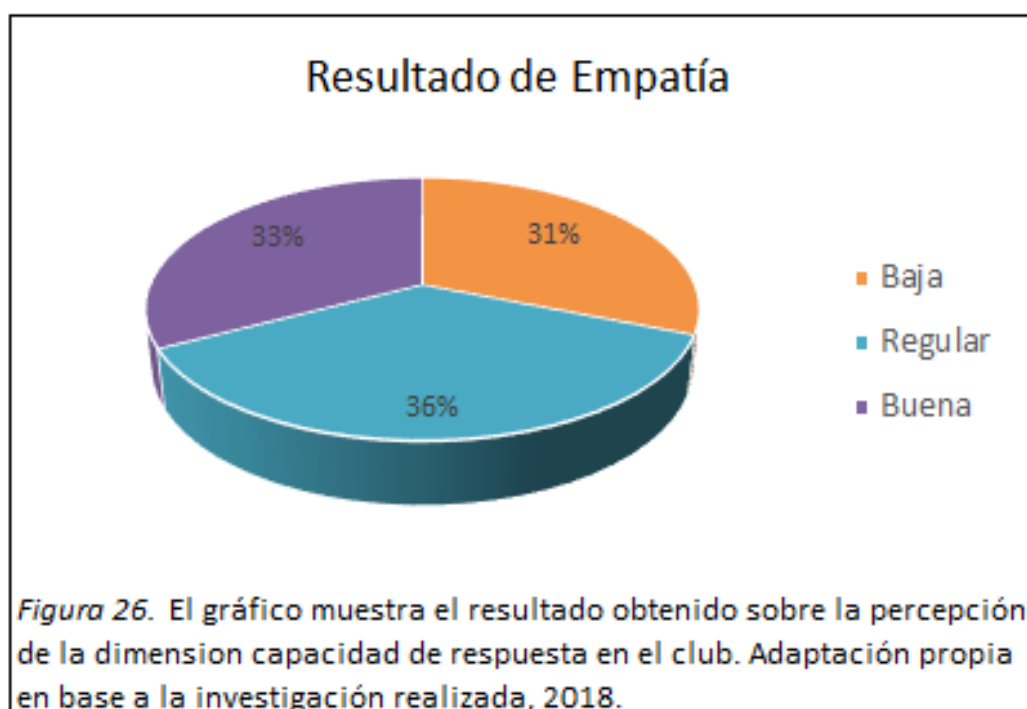
Tabla 38

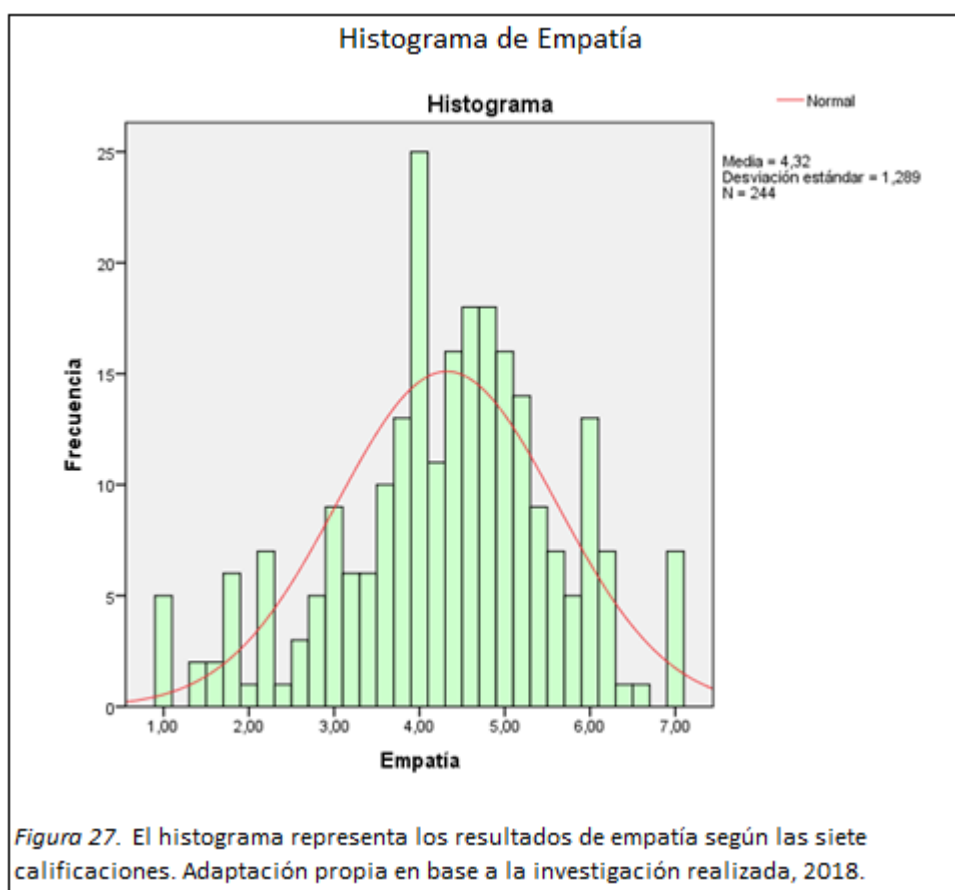
Empatía

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	76	31.0
Regular	89	36.3
Buena	80	32.7
Total	245	100.0

Nota: Resultado dimensión empatía.

Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.





Para terminar, examinando la figura de empatía, podemos indicar que el 31% de los socios indican que esta es baja, por otra parte el 36% de ellos manifiesta que esta es regular, mientras que el 33% de socios coincide con que la empatía la determinar como buena; analizando en general la figura podemos deducir que esto se da debido a que no hay del todo una atención personalizada por parte del Club al socio, ya que ellos si indican que los horarios de atención son convenientes pero no hay una adecuada preocupación permanente por atender las necesidades de cada uno de los socios. Esto también se representa en los resultados del histograma, teniendo una media de 4.32 puntos y una distribución normal, lo cual nos da el resultado de que su calificación es regular con tendencia negativa.

1.2.7. Dimensiones según escala (1-7)

Tabla 39

Resultado de dimensiones según escala

	Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
TD (1)	4	11	7	11	15
MD (2)	10	19	18	16	17
ED (3)	28	49	45	28	44
NDND (4)	92	85	81	69	89
De (5)	81	58	66	70	51
Mde (6)	23	17	23	44	22
Tde (7)	7	6	5	7	7

Nota: La tabla presenta los resultados de cada dimensión en la escala del 1 al 7.

Elaboración propia

Tabla 40

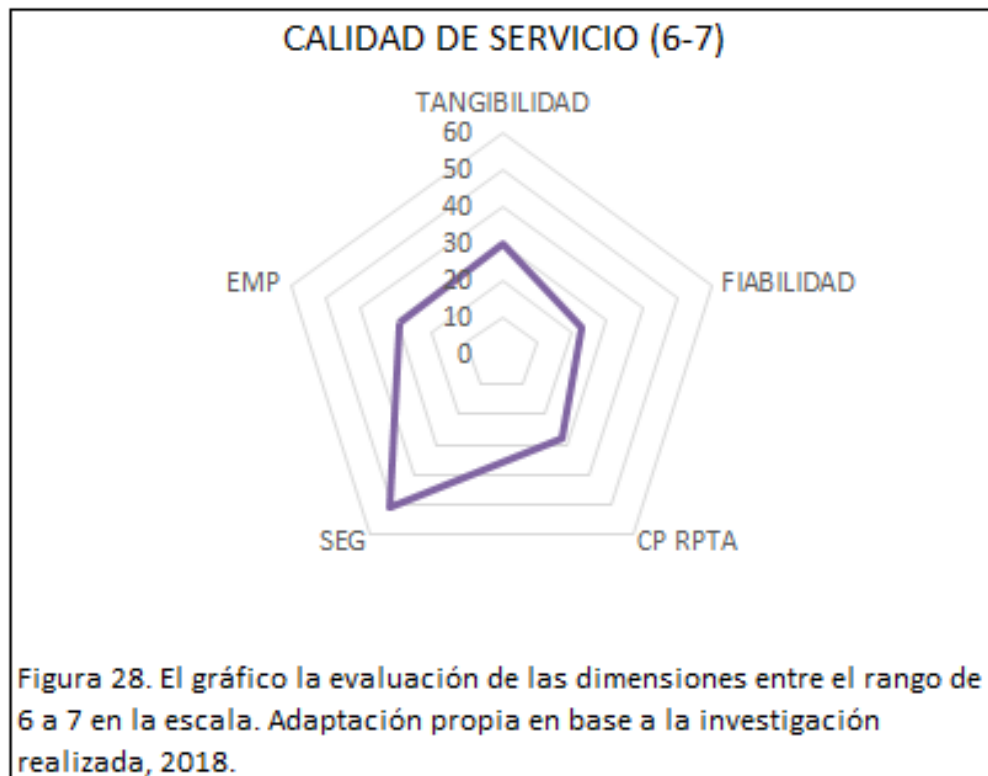
Evaluación de 6 a 7

	6 a 7
Tangibilidad	30
Fiabilidad	23
Cp. Rpta.	28
Seguridad	51
Empatía	29

Nota: Evaluación de las dimensiones entre el rango de 6 a 7 en la escala. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

En el siguiente gráfico se puede ver que los socios mencionan estar de acuerdo (6) y muy de acuerdo (7) en relación con las dimensiones presentadas en el cuestionario, es decir los socios califican de manera positiva la dimensión de seguridad, pues consideran que el club realiza bien las funciones que abarca la seguridad, por el contrario la dimensión de empatía y fiabilidad son las dimensiones que son menos valoradas según la percepción del socio, debido a que se presentan falencias en los puntos que están relacionados con estas dimensiones.

Es por ello que la siguiente propuesta de mejora se centrara en actividades específicas que debe realizar el club para mejorar el punto débil que presenta cada dimensión, según lo que nuestro estudio ha indicado; esto con el fin de fortalecer la imagen del club y mejorar la percepción que tienen los socios del club, sobre todo en aquellas dimensiones que se presentan como debilidades.



2. Resultados por variables de control

2.1. Edad

Tabla 41
Edad - Tangibilidad

		Tangibilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Edad	Hasta los 20 años	15%	31%	54%	71
	De 21 a 30 años	17%	37%	46%	113
	De 31 a 40 años	20%	35%	45%	20
	Más de 40 años	20%	51%	29%	41
Total		42	92	111	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control edad y la dimensión tangibilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

De la Tabla anterior se aprecia que el 54% de los socios que tienen hasta 20 años señalan una buena tangibilidad en el Club, esto se debe a que ellos realizan mayor uso de ambientes sociales en el cual el Club busca mantener y mejorar estas áreas, como lo son el gimnasio, canchas deportivas y la piscina que son los más usados por los socios de esta edad. Así mismo se puede ver que los socios que se encuentran en el intervalo de más de 40 años de edad a diferencia del resto de socios califica la tangibilidad de regular a bajo ya que solo el 29% considera que es buena, ya que el Club no mejora las áreas necesarias según las actividades que realizan. En el caso de los socios de rango de edad de 21 a 40 años se puede ver que según sus porcentajes consideran que hay algo que mejorar en la dimensión de tangibilidad para considerarlo bueno.

Tabla 42
Edad - Fiabilidad

		Fiabilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Edad	Hasta los 20 años	23%	35%	42%	71
	De 21 a 30 años	31%	37%	32%	113
	De 31 a 40 años	40%	20%	40%	20
	Más de 40 años	49%	34%	17%	41
Total		79	85	81	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control edad y la dimensión fiabilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

La fiabilidad de un Club implica la habilidad que tiene para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante. En donde el 42% de los socios que tienen hasta los 20 años afirman estar de acuerdo con el desempeño del Club con respecto a los servicios ofrecidos. Los socios con edades entre 21 a 30 califican en un 37% de manera regular el cumplimiento de los servicios del Club. Los socios con edades entre 31 a 40 afirman que el cumplimiento del Club es bajo con 40% y por otro lado los socios con edades mayores a 40 afirman en un 49% la baja fiabilidad del Club; las bajas calificaciones se deben a que los socios tienen actividades personales programadas y el Club en algunos casos no cumple con fechas señaladas de actividades, las cuales no se informan en el momento oportuno.

Tabla 43

Edad - Capacidad de respuesta

		Capacidad de respuesta			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Edad	Hasta los 20 años	18%	35%	46%	71
	De 21 a 30 años	30%	34%	36%	113
	De 31 a 40 años	30%	40%	30%	20
	Más de 40 años	41%	24%	34%	41
Total		70	81	94	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control edad y la dimensión capacidad de respuesta. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Según Ries (1996), la calidad que perciba el cliente va a depender de las expectativas que se haya creado sobre el servicio que se brinda, es decir que los socios con mayor edad tienen mayores expectativas del servicio, en donde los socios con edades entre 31 a 40 años, perciben con un 40% el servicio de manera regular. Los socios con más de 40 años indican en un 41% que el desempeño del Club es bajo, esto se debe a que no consideran que el servicio ofrecido sea rápido y eficaz. Por otro lado, el 46% de los socios que tienen hasta los 20 años afirman estar de acuerdo con la actitud que muestra el Club para la presentación de los diferentes servicios. Así mismo los socios con edades entre 21 a 30 años lo confirman en un 36% bueno, ya que estas personas muestran mayor tolerancia con los empleados.

Tabla 44
Edad - Seguridad

		Seguridad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Edad	Hasta los 20 años	15%	27%	58%	71
	De 21 a 30 años	22%	35%	42%	113
	De 31 a 40 años	20%	15%	65%	20
	Más de 40 años	37%	17%	46%	41
Total		55	69	121	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control edad y la dimensión seguridad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

La seguridad se refiere a la profesionalidad, cortesía, credibilidad y garantía en la prestación del servicio por parte de los empleados en donde el 58% de los socios de 20 años considera que es la adecuada. Así mismo lo afirman los socios del rango de edad de 21 a 30 años con 42%. Los socios con edades entre 31 a 40 años percibe en un 65% percibe la confianza, credibilidad y garantía que el Club le brinda durante el periodo de su estadía, mientras que los socios con más de 40 años consideran que es baja con 37% esto se puede deber a que los socios con mayor edad son más exigentes con el servicio.

Tabla 45
Edad - Empatía

		Empatía			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Edad	Hasta los 20 años	21%	31%	48%	71
	De 21 a 30 años	29%	42%	29%	113
	De 31 a 40 años	45%	25%	30%	20
	Más de 40 años	46%	37%	17%	41
Total		76	89	80	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control edad y la dimensión seguridad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

La empatía se refiere a la capacidad de sentir y comprender las emociones de otros, mediante un proceso de identificación y atención individualizada al cliente. En donde el 48% de los socios de hasta 20 años afirman estar de acuerdo que el personal realiza un trato directo con el socio y que siempre está dispuesto a atenderlo para ayudarlo. Los clientes con edades entre 21 a 30 años indican que el trato de un Club de hacia ellos es regular con un 42%. Los clientes con edades entre 31 a 40 lo afirman en un 45% que el trato de un Club de es bajo puesto que no perciben que el Club se esfuerza en entender las necesidades de ellos como socios. Así mismo lo reafirman los socios de más de 40 años con 46% de baja empatía por parte del Club es decir que los servicio prestados y la atención no es la adecuada.

2.2. Sexo

Tabla 46

Sexo - Tangibilidad

		Tangibilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Sexo	Masculino	17%	32%	52%	114
	Femenino	18%	43%	40%	131
Total		42	92	111	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control sexo y la dimensión tangibilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

El 52% de socios del sexo masculino de un Club de indican que la dimensión tangibilidad relacionada a infraestructura es buena, mientras que el 43% de mujeres del Club lo perciben como regular. Esto se puede deber a que las mujeres no solo disponen de las áreas para ellas, sino también buscan espacios de entretenimiento y recreación para la familia.

Tabla 47

Sexo - Fiabilidad

		Fiabilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Sexo	Masculino	32%	31%	38%	114
	Femenino	33%	38%	29%	131
Total		79	85	81	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control sexo y la dimensión fiabilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los hombres socios del Club indican que en un 38% el Club presta un buen servicio es decir de manera confiable y cuidadosa. Por otro lado, las mujeres indican en un 33% que el servicio ofrecido por el Club es bajo y de manera regular un 38% esto se puede deber a que el Club no logra cumplir con los servicios ofrecidos de manera adecuada y es el género femenino quien tiende a ser más observadora.

Tabla 48

Sexo - Capacidad de respuesta

		Capacidad de respuesta			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Sexo	Masculino	25%	29%	46%	114
	Femenino	31%	37%	32%	131
Total		70	81	94	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control sexo y la dimensión capacidad de respuesta. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los hombres socios de un Club de indican que en un 46% el personal del Club tiene una buena actitud al prestar el servicio al socio. Por otro lado, las mujeres indican en un 37% que el servicio ofrecido por el Club es regular y de manera baja un 31%, esto se da ya que tienen mayor contacto con los empleados por el tema familiar (hijos).

Tabla 49

Sexo - Seguridad

		Seguridad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Sexo	Masculino	22%	25%	54%	114
	Femenino	23%	31%	46%	131
Total		55	69	121	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control sexo y la dimensión seguridad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios del sexo masculino de un Club de indican que en un 54% el Club brinda buena seguridad lo cual implica credibilidad, integridad, confiabilidad y honestidad en el servicio que ofrece. Del mismo modo las mujeres indican en un 46% que la seguridad es buena. Para ambos sexos la seguridad es buena. Sienten que los empleados están formados de manera adecuada para su atención y su seguridad.

Tabla 50
Sexo - Empatía

		Empatía			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Sexo	Masculino	30%	34%	36%	114
	Femenino	32%	38%	30%	131
Total		76	89	80	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control sexo y la dimensión empatía. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Un 36% de los socios del sexo masculino tienen buena percepción de la empatía que presenta el Club hacia ellos, mientras que las mujeres del Club señalan una percepción regular de empatía en un 38%; esto se refiere a que para ambos casos ellos analizan que tan cuidadoso y personalizado es el trato del Club hacia el socio.

2.3. Estado civil

Tabla 51
Estado civil - Tangibilidad

		Tangibilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Estado civil	Soltero	17%	34%	49%	186
	Casado	20%	49%	31%	51
	Divorciado	20%	40%	40%	5
	Conviviente	0%	67%	33%	3
Total		42	92	111	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control estado civil y la dimensión tangibilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios solteros indican que la infraestructura de un Club de es buena en un 49%, ya que para ellos las áreas que usan son las adecuadas, como por ejemplo el gimnasio; mientras que los socios casados indican que esta es regular con un 49%, esto se puede deber a que los socios tienen hijos y la infraestructura para ellos es un factor muy importante por la seguridad y comodidad de sus hijos. Por otro lado, los

divorciados y convivientes indican que la infraestructura es regular con un 40 y 67% respectivamente, el porcentaje es alto en estos casos ya que este grupo de personas es reducido en el Club.

Tabla 52
Estado civil - Fiabilidad

		Fiabilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Estado civil	Soltero	29%	35%	36%	186
	Casado	43%	35%	22%	51
	Divorciado	60%	0%	40%	5
	Conviviente	0%	67%	33%	3
Total		79	85	81	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control estado civil y la dimensión fiabilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios solteros indican que la fiabilidad del Club es buena en un 36% y baja en un 29%, esto se puede deber a que al no tener carga familiar evitan hacer trámites, mientras que los socios casados indican que esta es baja con un 43% debido a que los servicios que el Club ofrece no son prestados de la manera adecuada, ya que estos socios tienen hijos y en muchos casos son los padres quienes realizan algún trámite por ellos y se tiene mayor contacto con el área de atención al socio o normalmente ellos son los padres quienes se encargan de buscar solución para algún problema, teniendo más trato con los empleados. Los divorciados en un 60% señalan que es bajo. Por otro lado, los convivientes indican que el servicio es regular 67%, ya que al igual que los casados puede que tengan carga familiar y se encargan de los trámites en relación a los hijos.

Tabla 53

Estado civil - Capacidad de respuesta

		Capacidad de respuesta			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Estado civil	Soltero	26%	33%	40%	186
	Casado	31%	33%	35%	51
	Divorciado	60%	40%	0%	5
	Conviviente	67%	0%	33%	3
Total		70	81	94	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control estado civil y la dimensión capacidad de respuesta. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Según el análisis de capacidad de respuesta relacionado al estado civil un 40% de socios solteros del Club mencionan que esta es buena frente a un 26% que menciona que esta es baja, esto se da ya que analizan que el personal tiene buena apertura y disposición hacia sus dudas o necesidades. Por otro lado, existe un 35% de percepción buena y un 31% de percepción mala por parte de socios casados, lo cual puede ser porque ellos tienen otras necesidades frente a un soltero y en estos casos los empleados no presentan la disposición necesaria según los requerimientos de socios casados.

Tabla 54
Estado civil - Seguridad

		Seguridad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Estado civil	Soltero	20%	31%	48%	186
	Casado	29%	16%	55%	51
	Divorciado	20%	40%	40%	5
	Conviviente	33%	33%	33%	3
Total		55	69	121	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control estado civil y la dimensión seguridad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios solteros indican que la infraestructura del Club es buena en un 49% mientras que los socios casados indican que esta es regular con un 49%, esto debido a que no es solo importante el tema de seguridad para ellos sino también para sus familiares. Por otro lado, los divorciados y convivientes indican que el servicio es regular con un 40 y 67% respectivamente.

Tabla 55
Estado civil - Empatía

		Empatía			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
Estado civil	Soltero	26%	37%	37%	186
	Casado	45%	33%	22%	51
	Divorciado	40%	60%	0%	5
	Conviviente	67%	0%	33%	3
Total		76	89	80	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control estado civil y la dimensión empatía. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios solteros indican que el personal muestra en 37% un trato cordial y logra ponerse en la situación del socio Mientras que los socios casados indican que esta esta es baja con un 45% puesto a que los socios casados tienen hijos y suelen presentar problemas con respecto a la atención personal del socio y buscan que la empatía sea

tanto para ellos como para sus hijos y por eso esta solo un 22% de socios casados la percibe como buena. De igual manera los convivientes indican que es baja en un 67%, ya que, aunque no son casados en algunos casos tienen familia como en caso de los casados.

2.4. Servicios de mayor uso

Tabla 56

Servicios más utilizados - Tangibilidad

		Tangibilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuáles de los siguientes servicios de los que brinda el club utiliza más?	Básquet	12%	47%	41%	17
	Cultura	9%	45%	45%	11
	Fútbol	25%	38%	38%	32
	Gimnasio	19%	36%	45%	74
	Natación	15%	40%	45%	47
	Tenis	18%	18%	64%	11
	Vóley	20%	40%	40%	10
	Otros	14%	35%	51%	43
Total		42	92	111	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control de servicios más usados por los socios y la dimensión tangibilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

De los socios encuestados la mayoría hace uso de los servicios de gimnasio y natación, en ambos casos evalúan como buena en un 45% la infraestructura presente en las áreas de su uso, es decir las canchas están bien cuidadas y tienen los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades deportivas, por lo que no se presentan muchos problemas. Por otro lado, hay un 64% de socios que manifiestan que la infraestructura para tenis es buena, por lo que no se presentarían grandes problemas o quejas a resolver. Con respecto a básquet los socios indican que es regular en un 47% es decir que las canchas necesitan un mejor cuidado para la práctica de este deporte.

Tabla 57
Servicios más utilizados - Fiabilidad

		Fiabilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuáles de los siguientes servicios de los que brinda el club utiliza más?	Básquet	29%	41%	29%	17
	Cultura	18%	64%	18%	11
	Fútbol	28%	31%	41%	32
	Gimnasio	31%	41%	28%	74
	Natación	36%	34%	30%	47
	Tenis	36%	18%	45%	11
	Vóley	10%	50%	40%	10
Total		79	85	81	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control de servicios más usados por los socios y la dimensión fiabilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios afirman que el Club ofrece el servicio de manera confiable y es buena en un 45% en tenis, por otro lado, cultura, gimnasio y vóley es regular con un 64% 41% y 50% respectivamente es decir que para realizar estas actividades se tienen inconvenientes respecto a la fiabilidad y como se desarrollan estas actividades según los requisitos que se necesita o cuando se tiene un problema los plazos de solución son muy largos e inconvenientes para el socio.

Tabla 58

Servicios más utilizados - Capacidad de respuesta

		Capacidad de respuesta			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuáles de los siguientes servicios de los que brinda el club utiliza más?	Básquet	18%	29%	53%	17
	Cultura	36%	45%	18%	11
	Fútbol	22%	34%	44%	32
	Gimnasio	28%	36%	35%	74
	Natación	30%	36%	34%	47
	Tenis	18%	18%	64%	11
	Vóley	30%	30%	40%	10
	Otros	37%	26%	37%	43
Total		70	81	94	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control de servicios más usados por los socios y la dimensión capacidad de respuesta. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios señalan que el personal realiza un buen trabajo en los servicios de básquet con un 53%, futbol 44% y tenis con un 64% es decir el personal logra brindar ayuda para realizar estas actividades por otro lado señalan como regular el servicio de cultura con 45% es decir los socios no se encuentran satisfechos con la ayudada brindada por el personal en esta actividad y baja el servicio de natación en un 30% debido a que el personal no es el adecuado para esta área.

Tabla 59

Servicios más utilizados - Seguridad

		Seguridad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuáles de los siguientes servicios de los que brinda el club utiliza más?	Básquet	24%	35%	41%	17
	Cultura	18%	27%	55%	11
	Fútbol	22%	25%	53%	32
	Gimnasio	22%	30%	49%	74
	Natación	17%	34%	49%	47
	Tenis	18%	0%	82%	11
	Vóley	20%	50%	30%	10
	Otros	33%	21%	47%	43
Total		55	69	121	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de control de servicios más usados por los socios y la dimensión seguridad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios indican que tienen confianza y es buena los servicios que presta el Club en cultura, futbol y tenis con 55% y 53% y 82% respectivamente esto se debe a que los trabajadores se desempeñan correctamente para la prestación de estos servicios sin embargo señalan que es regular en un 50% en el servicio de vóley debido a que los equipos no son instalados de manera correcta.

Tabla 60

Servicios más utilizados - Empatía

		Empatía			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuáles de los siguientes servicios de los que brinda el club utiliza más?	Básquet	24%	53%	24%	17
	Cultura	36%	27%	36%	11
	Fútbol	38%	25%	38%	32
	Gimnasio	30%	32%	38%	74
	Natación	26%	47%	28%	47
	Tenis	36%	27%	36%	11
	Vóley	20%	60%	20%	10
	Otros	37%	33%	30%	43
Total		76	89	80	245

por los socios y la dimensión empatía. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios señalan que el Club tiene un trato cara a cara de manera regular en los servicios de básquet, natación y vóley con un 53% 47% y 60% respectivamente por otro lado se sienten más a gusto con el trato en el gimnasio frente a una percepción baja de 30%, esto se puede dar a que este espacio es más un lugar para relajarse o compartir con amigos al mismo tiempo que los socios se ejercitan, por eso en general sienten un buen ambiente.

2.5. Motivo

Tabla 61

¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Tangibilidad

		Tangibilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club?	Social	22%	32%	47%	60
	Cultura	0%	60%	40%	10
	Deportivo	17%	38%	45%	175
Total		42	92	111	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de motivo por el que asisten al club y la dimensión tangibilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios que asisten mayormente por el tema social son los que mejor califican la infraestructura, esto se da a que son espacios para compartir momentos con los amigos y relacionarse con otras personas por lo que la dimensión tangible que maneja el Club es buena para quien tiene deseo de usar su tiempo en sociabilizar, en cambio, los socios que asisten por temas culturales evalúan la infraestructura como regular en un 60%, esto se puede dar ya que las instalaciones no cumplen con sus expectativas para desarrollar sus actividades. Por otro lado, la mayoría de socios asiste al Club por cuestiones deportivas y para ellos la infraestructura es buena en un 45% por lo que determinan que estos espacios para practicar deporte son los adecuados para sus actividades.

Tabla 62

¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Fiabilidad

		Fiabilidad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club?	Social	43%	32%	25%	60
	Cultura	10%	50%	40%	10
	Deportivo	30%	35%	35%	175
Total		79	85	81	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de motivo por el que asisten al club y la dimensión fiabilidad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

En un 40% los socios que asisten al Club por temas culturales manifiestan que este es más fiable y cumplido con ellos, pero en cambio los socios que asisten por motivos sociales califican la fiabilidad de un Club de como baja en un 43% ya que tal vez las actividades programadas no se realizan en el momento pactado y finalmente los que van por deporte lo califican en un 35% regular, por lo que se puede mejorar para poder cumplir con actividades que se van programando.

Tabla 63

¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Capacidad de respuesta

		Capacidad de respuesta			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club?	Social	33%	38%	28%	60
	Cultura	30%	40%	30%	10
	Deportivo	27%	31%	42%	175
Total		70	81	94	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de motivo por el que asisten al club y la dimensión capacidad de respuesta. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios indican que la actitud del personal del Club es buena en el servicio deportivo con 42% puesto a que posiblemente hay más colaboración y mejor capacidad de respuesta por parte de los empleados para brindar ayuda al socio, mientras que el cultural es regular con un 40%, suponiendo que tal vez no se da el servicio que se espera ya que los socios no están tan motivados de asistir por temas de cultura y el

social es solo buena en un 28%, se puede dar porque estas personas buscan relajarse en estos momentos y evitar problemas que tal vez no se resuelven oportunamente, por lo tanto ellos perciben una baja capacidad de respuesta.

Tabla 64

¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Seguridad

		Seguridad			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club?	Social	32%	28%	40%	60
	Cultura	20%	20%	60%	10
	Deportivo	19%	29%	52%	175
Total		55	69	121	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de motivo por el que asisten al club y la dimensión seguridad. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios señalan que el Club les brindan seguridad en las actividades de cultura con un 60%, ya que posiblemente son actividades que no suman riesgo, en el servicio deportivo es buena con un 52%, lo cual es importante porque se pueden presentar actividades que si tienen cierto riesgo indirecto para el socio por lo que los empleados están capacitados para brindar confianza a los socios en todo momento, en los motivados por lo social es buena con un 40% esto se debe a los empleados se comportan de manera cortés con el socio.

Tabla 65

¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? - Empatía

		Empatía			Total
		Baja (1.00 - 3.99)	Regular (4.00 - 4.99)	Buena (5.00 - 7.00)	
¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club?	Social	37%	38%	25%	60
	Cultura	30%	20%	50%	10
	Deportivo	29%	37%	34%	175
Total		76	89	80	245

Nota: La tabla contiene los resultados entre la variable de motivo por el que asisten al club y la dimensión empatía. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

Los socios indican que el Club y el personal que presta el servicio tiene una predisposición regular al ayudar al socio en el área social con un 38%. En el área de cultura se indica que esta predisposición es buena con un 50% mientras que en el área deportiva es regular con un 37%, ya que no se percibe alto grado de contacto para entender las necesidades de los socios por parte del Club.

3. Resultado de correlación por dimensiones

Tabla 66

Correlación de dimensiones

		Tangibilidad	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Tangibilidad	Correlación de Pearson	1	,716**	,729**	,693**	,713**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000
	N	244	244	244	244	244
Fiabilidad	Correlación de Pearson	,716**	1	,837**	,729**	,780**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000
	N	244	244	244	244	244
Capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	,729**	,837**	1	,787**	,790**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000
	N	244	244	244	244	244
Seguridad	Correlación de Pearson	,693**	,729**	,787**	1	,773**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000
	N	244	244	244	244	244
Empatía	Correlación de Pearson	,713**	,780**	,790**	,773**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	
	N	244	244	244	244	244

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). Elaboración propia.

De la tabla anterior se observa que, todas las dimensiones se encuentran correlacionadas positivamente, además de ser correlaciones significativas y fuertes. Es importante señalar que las correlaciones más fuertes se dan entre las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta ($p= 0.837$; $x=0.00$, $x<0.05$), es decir que si incrementa la fiabilidad la cual se refiere a ofrecer un servicio con cuidado y sin errores mejorará la percepción de la capacidad de respuesta del club privado.

También, observamos que otra correlación importante se da entre las dimensiones de capacidad de respuesta y empatía ($p= 0.790$; $x=0.00$; $x<0.05$), por lo tanto, al mejorar la percepción de la dimensión de capacidad de respuesta que se entiende como la disposición de los empleados para brindar un servicio eficaz y rápido, también se mejora la dimensión de empatía.

Por último, al analizar la tabla otra correlación relevante se da entre la dimensión de empatía y la dimensión de fiabilidad, ($p= 0.780$; $x=0.00$; $x<0.05$), de esta manera, al mejorar la empatía que significa tener una atención cuidadosa y personalizada con el socio el club aumentará la percepción de la dimensión de fiabilidad.

4. Resultados de entrevista

Tabla 67

Resumen de entrevistas

	Gerente	Socio joven	Socio adulto	Socio mayor
Tangibilidad	La infraestructura es la adecuada, es su principal fortaleza	La infraestructura y equipo es adecuado aunque no es moderno por completo y el espacio del club está quedando pequeño para la cantidad de socios	La infraestructura es regular, ya que se debe invertir en áreas deberían mejorar mas tecnología para mejorar procedimientos.	La infraestructura y equipos es regular, ya que se debe invertir en procedimientos.
Fiabilidad	Para el club si se cumple con fechas aunque suele ser una espera larga pero es por manejo de terceros y siempre se mantiene informado al socio.	Hay demora para resolver algún trámite y el personal ayuda a los socios según preferencias, no es un trato igualitario	Se cumple con la fecha pero tiempo de espera es muy larga.	Los trámites salen a la fecha pero según disposición del club y en casos los empleados no dan solución de la manera que se espera al problema.
Capacidad de respuesta	Personal si está capacitado para sus labores y resolver problemas que se presentan a veces por desconocimiento del reglamento por parte de los socios.	Es importante que siempre ayuden a los socios, aunque no se hace de la manera adecuada y siempre debería de respetar el reglamento.	El personal no cuenta con el conocimiento para dar solución y falta difusión de estatutos para evitar ciertos problemas.	Frente a problemas suelen tardan para dar solución y falta difusión de estatutos para evitar ciertos problemas.
Seguridad	Si se cuenta con equipos de seguridad pero no todo el personal inspira confianza a socios por malos manejos de directiva.	La seguridad puede mejorar, todos los empleados deberían tratar de manera correcta al socio aunque no es así.	La percepción de seguridad del club es buena, porque genera tranquilidad y seriedad.	Los empleados están capacitados solo para su función y falta control en temas de seguridad en general.
Empatía	El personal no se encuentra identificado con la empresa por lo tanto el trato no es el adecuado hacia el socio, no todos consideran al socio como parte fundamental del club	EL club entiende las necesidades del socio, pero de manera superficial y a veces predomina el continuismo de las gestiones.	Los empleados no son tan empáticos con los socios porque se respaldan con el sindicato.	El club no muestra empatía con el socio porque no hay mucha comunicación de por medio y los cambios se dan por intereses de grupos.
Calidad de servicio	Es de regular a buena, pero se debe mejorar sobre todo el trato que le da el personal al socio, manejar mejor a los empleados para que identifiquen.	La calidad de servicio es regular, hay muchas falencias de parte del club que podría mejorar para que este servicio sea bueno para el socio.	La calidad es regular, ya que el servicio presenta como una debilidad y mantiene contento al socio.	Es regular, se necesita muchos cambios y mejorar el servicio que se ofrece al socio sobre todo por el trato con los empleados.

Nota: La tabla resume las respuestas tanto de los socios como del gerente respecto a la percepción de calidad del servicio del club. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2018.

La Tabla anterior muestra un resumen de las entrevistas realizadas, tanto al gerente del Club como a socios de diferentes rangos de edades, para poder tener un análisis cualitativo más completo y de diferente punto de vista. El gerente percibe como regular a buena la calidad de servicio, mientras que los socios la toman como regular, por lo que se debería de trabajar en mejorar el servicio de atención que brindan los empleados para una satisfacción completa del socio.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Analizados los resultados que se obtuvieron en el estudio y llevada a cabo la discusión e interpretación de estos resultados, podemos plantear algunas conclusiones, tomando en cuenta los objetivos propuestos en la presente investigación.

Partiendo del objetivo general podemos decir que según el análisis de la percepción de la calidad de servicio del área de atención al socio del Club, esta no es la adecuada, ya que no se cuenta con el respaldo requerido para calificarla como buena contando solo con un 35% de aprobación; puesto que al existir un 38% de socios que evalúan como regular la calidad de servicio se puede inferir que estos no están completamente contentos con la calidad de servicio que el Club ofrece. Posiblemente para ellos esta no es la adecuada, pero no lo comunican de manera directa con un sí rotundo a diferencia de los socios que si califican la calidad de servicio como buena, por lo que se puede observar falencias por parte del Club según la percepción de sus socios. Por lo tanto, al llegar a esta conclusión aceptamos la hipótesis de investigación planteada con anterioridad en el estudio, la cual hace referencia a que la percepción de los socios respecto a la calidad de servicios del área de atención al socio del Club es negativa, porque la percepción regular de los socios tiene una tendencia negativa que indica que hay algo por mejorar para pasar de una calificación regular a una buena, además al prestar un servicio óptimo la percepción de los socios mejora, en consecuencias los socios quedarían más satisfechas.

Primera conclusión que responde al objetivo específico de tangibilidad, en la cual podemos concluir que para los socios su percepción respecto a los elementos tangibles que evalúan la imagen del personal, los equipos e infraestructura del Club, se evalúa como buena con un 45% de socios que lo afirman, y además que se considera como fortaleza del Club según información recolectada, pero podría mejorar y alcanzar un mayor puntaje, si

el equipamiento con el que se cuenta fuera más moderno para la satisfacción y comodidad del socio y posiblemente al mismo tiempo podría mejorar procedimientos, lo cual favorece tanto al Club como al socio.

Segunda conclusión que responde al objetivo específico de fiabilidad, determinamos que esta dimensión según los resultados obtenidos es regular con tendencia a baja, ya que así lo evalúan un 35% y 33% de socios respectivamente, y solo un 32% de socios como buena, pues la habilidad con la que el personal desempeña sus funciones para ofrecer el servicio prometido no es la adecuada, puesto que en algunos aspectos que los socios consideran importantes el Club no logra prestar un servicio de manera apropiada, respaldado por la credibilidad y puntualidad que los socios esperan obtener cuando buscan resolver sus problemas de manera eficiente y que el Club demuestre interés de por medio.

Tercera conclusión que responde al objetivo específico de capacidad de respuesta, observamos que el 38.37% de socios califica como buena esta dimensión, sin embargo no podemos concluir que sea buena ya que sus resultados no llegan a una media aprobatoria, y aunque el porcentaje de la escala de bueno sea el mayor, presenta una tendencia a una evaluación regular, debido a que en algunos casos el personal se tardó más del tiempo prometido para solucionar el problema y en otros el socio simplemente no le pareció que el personal no haya tomado precauciones ante algún inconveniente. Los socios requieren más por parte del Club, ya que para ellos es importante que tan rápido actúan los empleados frente a las dificultades que se presentan y cuánto tiempo demoran para atenderlo cuando ellos lo requieren, lo que generaría una mejor calidad de servicio.

Cuarta conclusión que responde al objetivo específico de seguridad, donde podemos llegar a la conclusión de que esta es buena respaldado por el 49% de socios, ya que aproximadamente la mitad de ellos la percibe así debido a que el Club les brinda tranquilidad y un ambiente seguro, puesto que se el Club se esfuerza por tener un conveniente control interno y buscan ofrecer un buen servicio contando con instalaciones seguras, cómodas y

cumpliendo con las normas de seguridad correspondiente. Por otro lado, los que perciben como baja la seguridad son solo el 23% de socios, esto se puede dar ya que en algunos casos hay empleados que no trabajan con una buena predisposición para el Club, sino simplemente por motivos extrínsecos y no transmite confianza a los socios, lo cual reduce la calidad de su trabajo y esto no lo afecta directamente a el empleado sino a lo que perciben los socios del Club.

Quinta conclusión que responde al objetivo específico de empatía que es un elemento crucial al momento de evaluar un servicio de calidad, pues si se logra se está dando un valor agregado al servicio, además de identificar cual es la necesidad emocional que presenta el socio y eso lo viene trabajando el Club; por esta razón llegamos a la conclusión de que para los socios la dimensión de empatía es regular, por que el 36% de socios lo perciben de esta manera, ya que el Club no se preocupa tanto por ofrecer un trato personalizado o tener mayor conocimiento de su socio en general, a cerca de sus necesidades y gustos específicos, recomendando el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades.

2. Recomendaciones

Para finalizar, la principal recomendación que se podría expresar es que el Club debe aprovechar las fortalezas que se han detectado gracias a la presente investigación para poder mejorar la percepción de calidad de servicio que tiene los socios, ya que esta no es tan buena y trabajar permanentemente en cómo se debería ofrecer un servicio de calidad global sin descuidar ningún aspecto por más irrelevante que sea, así mismo, no debe de olvidarse de las debilidades que presenta cada dimensión para trabajar en una solución, ya que es importante que ciertos aspectos que el socio ve como regulares en el Club se conviertan en buenos ante su percepción.

Primero: El Club debe aprovechar que la infraestructura es una de sus principales fortalezas y debe mantener estricto cuidado en este punto, ya que

para los socios las instalaciones son adecuadas para desarrollar sus actividades sobre todo deportivas, pero sin embargo, debería tener planes a futuro para fortalecer su infraestructura en relación a todas las actividades que realizan los socios, teniendo un constante mantenimiento de sus espacios y resaltando aquellos que no son del todo bien aprovechados, así mismo pueden renovar equipamiento para una modernización constante del Club.

Segundo: El Club debería tener mayor control sobre actividades en las que terceros intervienen como en caso de trámites, ya que ellos pueden y tienen el deseo de atender a los socios cuando lo requieren y lo necesitan, pero su fiabilidad disminuye cuando la puntualidad y credibilidad no son las adecuadas, por lo que deberían tener un seguimiento estricto en estos casos, además de siempre cumplir con lo pactado para no dañar su imagen y no crear una idea errónea de que el socio no es relevante para el Club.

Tercero: Es necesario que los empleados entiendan que se deben a los socios, por lo que es importante que el Club se esfuerce para que el personal se sienta identificado con su trabajo y así brindar un mejor servicio a los socios y tengan siempre la disposición para ayudarlos en todo momento, puesto que es muy importante tener una buena capacidad de respuesta, porque de esta se puede trabajar en generar una mejor percepción de la calidad del servicio.

Cuarto: Es importante que el socio se sienta en un lugar seguro, pero también que perciba confianza por parte de las personas con las que trata, ya que lo que el busca es un momento de relajación y si un empleado genera desconfianza o brinda un mal servicio el socio se puede sentir intranquilo, por lo que los empleados que trabajen deben ser los adecuados y en eso debe de trabajar y hacer seguimiento continuo para así ofrecer un mejor servicio.

Quinto: Por último, se recomienda al Club que implementen un plan de capacitación del personal en temas de empatía para poder conocer mejor a sus socios y obtener mayor retroalimentación e información detallada de ellos

y que así el servicio que ofrece sea diferenciado, tomando en cuenta lo que el socio quiere y que el Club pueda brindar para mantenerlo contento y sienta que hay un interés individual de por medio para cada uno, el Club debe trabajar de manera personal al socio, ya que si bien la mayoría comparte gustos en común, en otros casos buscan recibir algo totalmente especial, lo que ayudaría mucho a mejorar la percepción de calidad de servicio del Club, porque el socio se sentiría más a gusto.

3. Propuesta de mejora

TANGIBILIDAD

Para los socios el equipamiento con el que cuenta el club no es tan moderno como ellos quisieran, puesto que los directivos consideran que los equipos con los que se cuenta son los adecuados y cumple con los requerimientos en general tanto físicos como virtuales por lo que no renuevan el equipamiento. La solución a este problema sería implementar una plataforma virtual para atención al socio, la cual facilitaría los trámites, de manera que es mucho más sencillo para los socios y a la vez más útil para los empleados. Esta plataforma virtual de atención al socio podría ayudar a tener mayor retroalimentación entre los socios y el club para poder mejorar la calidad del servicio ofreciendo lo que espera de manera específica el socio. De la misma manera, implementar pantallas interactivas para el uso del socio, con el fin de reducir la espera y facilitar información.

FIABILIDAD

Según la percepción de los socios cuando ellos presentan un problema relacionado con el servicio prestado, el club no muestra un verdadero interés para solucionarlo, esto se debe a que no hay información en el momento oportuno por parte del club relacionado a alguna actividad afectando las actividades de los socios, por lo cual se debe implementar el “Tracking customer experience” con el fin de obtener información precisa en los aspectos que deben mejorar, este tipo de recolección está basada en tres patrones de información sobre la experiencia del cliente, cada uno con su propio ritmo y nivel de recopilación de datos.

Las cuales son persistente, periódica y pulsada, las empresas pueden monitorear diversos patrones de interacción con los clientes para obtener una mejor comprensión de la experiencia del cliente que están brindando, de igual manera se sugiere implementar la guía de entrevista como lo muestra el Anexo 4 para que el personal que atienda a los socios estén orientados a la

solución de los problemas, ya que el perfil de controladores es el más valorado para las empresas que tienen un contacto directo con el socio tal ya que estas personas buscan solucionar los problemas que se presenten de manera rápida y eficaz, como lo señala el estudio realizado por Matthew Dixon et al en el año 2017 por Harvard Business Review.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Los socios perciben que los empleados no informan las condiciones de servicio (reglamentaciones internas) de manera adecuada, esto debido a que el club asume que los socios ya tienen conocimiento del reglamento, lo cual solo se da en el caso de los socios que forman parte de la directiva o alguna asamblea, en consecuencia genera un problema ya que en muchos casos ellos no siguen las reglas del club como debería de ser y esto afecta a ambas partes, para lo cual se realizara una campaña “CONOCE TU CLUB”, así pues esta constara de activaciones dentro del club por un periodo de tres meses, los fines de semana, que estará totalmente relacionada con fomentar el conocimiento del reglamento por parte del socio, teniendo el mayor alcance posible.

SEGURIDAD

El problema que se presenta en esta dimensión es que los socios no están de acuerdo con que el trabajador del club posee la formación y experiencia adecuada para satisfacer las necesidades del socio, esto se debe a que al presentarse el cambio de directiva en muchos casos también se da cambio de empleados, generando incertidumbre a raíz de que los nuevos empleados no cuenta con la capacidad para responder ante situaciones propias de su área. Ante este problema el club debe tener un plan de acción que se lleve a cabo mensualmente sin previo aviso, para así poder medir la capacidad de respuesta de los empleados ante un hipotético problema que se pueda presentar, esto con el fin de evaluar que tanta formación poseen los trabajadores para asegurar el bienestar de los socios.

EMPATÍA

El socio considera que el club no se esfuerza en entender sus necesidades, esto se debe a que el club no ha realizado un estudio que le permita evaluar la percepción del socio para poder entender lo que el socio requiere, en consecuencia, al no contar con información el servicio que se presta muchas veces no cumple con lo que espera recibir el socio. Se debe hacer uso de la plataforma virtual a implementar en la que el socio deba dejar al menos una sugerencia la primera vez que hace uso de la plataforma, y posteriormente contar con la opción de dejar sugerencias de manera voluntaria con el fin de tener conocimiento de lo que necesita el socio, de esta manera al leer los mensajes de los socios, se pueda intuir sobre que es lo que quieren y a la vez responder sus mensajes, no con un copia y pega sino expresando lo que el socio busca recibir por parte del club, así se incrementara el vínculo que se tiene con el socio y se lograra ofrecer un correcto feedback.

Revisar *Anexo 5*

4. Bibliografía

- Albrecht, K. (1990). *La revolucion del servicio*.
- Alcaraz, A., & Martinez, Y. (2012). Calidad en el Servicio Núm. 11. *Revista Panorama Administrativo*, 57-60.
- Allport, F. (1974). *El problema de la percepcion* . Buenos Aires : Nueva vision .
- Arnheim, R. (1986). *Arte y percepción visual*. Madrid: Alianza.
- Barquero, J., Rodríguez , C., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* McGraw-Hill Interamericana de España.
- Bellin, J., Wollan, R., & Zealley, J. (2018). Las cinco 'P' del 'marketing' que realmente importan a los clientes. *Harvard Business Review*.
- Berry, L. (1994). *Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación*. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill.
- Bustinza, G. (2013). *La calidad de servicio y la satisfacción del cliente según el modelo servqual aplicado a la empresa de transportes Selva Sur Tambopata S.R.LTDA. - Sandia, Periodo 2013*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda". *European Journal of Marketing*., 8-32.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., & Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS DEL DEPORTE*, 25-43.
- Castellanos, C. (2014). *Importancia Calidad de Servicio en la insdustria cosmética*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chavez, Quezada, & Tello. (2017). *Calidad en el Servicio en el Sector Transporte Terrestre Interprovincial en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Chiavenato, A. (2006). *Introduccion a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

- Deming W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Diccionario de Marketing*. (1999). Cultural S.A.
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible: Fundameno de un buen servicio al cliente*. Colombia: ECOE.
- Droguett. (2012). *Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes*. Santiago: Universidad de Chile.
- Duque , E. (2005). Revisión del concepto de calidad de servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, págs. 64-80.
- Duque, E., & Diosa, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición. *Suma de negocios*, 180-191.
- Escoriza, J. (1985). *Motivación y Aprendizaje*. Madrid: Anaya.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Garvin, D. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
- Garzón, A. (1992). *Gran diccionario enciclopédico visual*. Barcelona: Océano Grupo Editorial.
- Gibson, J. (1974). *La percepción del mundo visual*. Buenos Aires: Infinito.
- Gonzales, J. (1988). *Peruasion subliminal y sus tecnicas*. Barcelona: Biblioteca nueva.
- Gronöos, C. (1994). *Marketing y gestion de servicios :la gestion de los momentos de la verdad y la competencia en los servcios*. Madrid: Diaz de santos.
- Grönroos, C., & Kotler, P. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Hall, E. (1983). *La dimension oculta*. Mexico: Siglo veintiuno.
- Heskett, J. (1987). Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review*.
- Kao, Y., Huang, L., & Yang, M. (2007). Effects of experiential elements on experiential satisfaction and royalty intentions: A case study of the super basketball league in Taiwan. *International Journal of Revenue Management*, 79-96.

- Kotle, F., Bowen, J., & Makens, J. (2003). *Marketing para Turismo*. Madrid : Pearson Education.
- Kotler , P., & Lane , K. (2006). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Lee, D. (2018). Seis maneras de construir una cultura basada en el cliente. *Harvard Business Review*.
- Lehtinen, J., & Lehtinen, U. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute, Helsinki, working paper. *Leisure Sciences*, 11(4), 367-375. Helsinki: Leisure sciences.
- Llamas, A. (2009). *Marketing y gestión turística*. Madrid: : Líber Factory.
- Lloréns, F., & Fuentes, M. (2001). *Calida total. Fundamentos e implatación*. Madrid: Pirámide.
- Lloréns, F., & Fuentes, M. (2006). *Gestión de calidad empresarial fundamentos e implantación*. Madrid: Piramide.
- López, M. (2013). Importancia de la calidad de servicio al cliente. *El buzón de pacioli* , 9-36.
- Lovelock , C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. Mexico: PEARSON.
- Lovelock, Reynoso, D´Andrea , & Huete . (2004). *Administracion de Servicios : Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. Mexico: Person education.
- Marketingpower.com . (29 de Septiembre de 2018). Obtenido de American Marketing Association (A.M.A.): http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C
- Martínez , L. (29 de Septiembre de 2018). *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente*. Obtenido de Universidad de la habana: <http://www.eumed.net/ciel>
- Martinez, J., & Martinez, L. (2010). La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa. *Revista de psicología del deporte*, 41-58.
- Moscoso, P., & Lago, A. (2011). El desarrollo de un modelo de servicios innovador. *IESE Business School*.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of service Quality and its Implications for Future Reserch". *Jornal of marketing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). *Calidad total en gestion de servicios*. . Madrid: Dias de santo.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio Editorial*. España: Ideas propias.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. España: Ideas propias.
- Quijano, V. (2004). *Factores en la calidad del servicio*.
- Ries, A. (1996). *Enfoque: el futuro de su empresa depende de ello*. Madrid : McGraw Hill.
- Rodriguez. (2017). *Evaluación de la atención al cliente y su impacto en la percepción de calidad de la franquicia PINKBERRY mediante la aplicación del modelo SERVQUAL y plan de mejora en la ciudad de Arequipa 2017 -2019*. Arequipa : Universidad Católica Santa María.
- Ruiz, C., & Gómez, A. (2015). *Análisis de la calidad percibida, satisfacción, valor percibido e intenciones futuras de los usuarios de los servicios deportivos públicos gestionados por logroño deporte*. Logroño: Universidad la Rioja.
- Salazar, Y. (2013). *Percepción de la calidad de servicios de la heladería Holanda S.R.L.* . Cajamara: UPAGU.
- Schwager, A., & Meyer, C. (2007). Understanding Customer Experience Andre Schwager y Chris Meyer. *Harvard Business Review*.
- Tafur, & Espinola. (2013). *“Nivel de satisfacción en los servicios del restaurante, bar, snack cabaña y cafetería del golf y country club de Trujillo”* . Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Thompson, I. (29 de Septiembre de 2018). *Definición de cliente*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Liderazgo 21.
- Vartuli, A. (29 de Septiembre de 2018). *Ventajas de atender mejor al cliente*. Obtenido de <http://www.serviciosyclientes>.
- Vera, E. (2017). *Modelo de servqual en la verificación de la satisfacción de la calidad de servicio académico universitario caso: escuela de*

- administración de empresas UCSM, Arequipa 2017. Arequipa: Universidad Católica Santa María.*
- Vera, O., & Vera, F. (2013). Evaluación del nivel socioeconómico: presentación de una escala adaptada en una población de Lambayeque. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 41-45.
- Villalba, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Universidad Nacional de Colombia*, 54-73.
- Westbrook , R., & Reilly, M. (1983). Value-Percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of customer satisfaction, in Bogozzi, P. R. and Tybouts, A. (eds) *Advances in Consumer Research. Association for Consumer Research.*
- Whittaker, J. (1987). *Psicología*. México: Interamericana.
- Yusof, A., & See, L. (2008). Spectator perceptions of physical facility and team quality: A study of a Malaysian super league soccer match. *Research Journal of International Studies*, 132-140.
- Zeithaml, A. (2001). *Marketing de servicios un enfoque de integracion del cliente a la empresa*. Mc Graw Hill .
- Zeithaml , V., & Bitne, M. (2002). *Marketing de servicios*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana,.
- Zeithaml , V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Diaz Santos.
- Zuani, R. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Editorial Maktub, 2003.

5. Anexos

Anexo 1

CUESTIONARIO Estimado usuario, con la presente encuesta pretendemos conocer su evaluación por el servicio otorgado por el club para ello solicitamos su colaboración para dar respuesta al siguiente cuestionario. Gracias								
1. Edad: _____ 2. Sexo: M () F () 3. Estado civil : _____ <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div> a) Soltero Casado </div> <div> b) Conviviente d) Viudo Divorciado </div> <div> c) e) </div> </div>								
4. ¿Cuáles de los siguientes servicios de los que brinda el club utiliza más? a) Básquet b) Cultura c) Fútbol d) Gimnasio e) Natación f) Tennis g) Voley h) Otros: _____					5. ¿Cuál es el motivo por el que usted viene al club? a) Social b) Actividades culturales c) Deportivo			
N°P	Afirmaciones para el cuestionario	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
P1	Las condiciones de oficina, mobiliarios, estructuras son adecuadas.	1	2	3	4	5	6	7
P2	El equipamiento (tecnologías de información) es moderno.	1	2	3	4	5	6	7
P3	La presentación del personal administrativo, de apoyo y seguridad se caracterizan por estar bien vestidos, limpios y aseados.	1	2	3	4	5	6	7
P4	Los folletos entregados con información son claros.	1	2	3	4	5	6	7
P5	El club cumple con la entrega de la documentación en las fechas señaladas.	1	2	3	4	5	6	7
P6	Cuando Ud. Presenta un problema relacionado con el servicio prestado, el club muestra un verdadero interés en solucionar el problema.	1	2	3	4	5	6	7
P7	El club desempeña sus servicios de manera correcta en la primera interacción con Usted.	1	2	3	4	5	6	7
P8	El club cumple con los servicios ofrecidos.	1	2	3	4	5	6	7
P9	El club mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.	1	2	3	4	5	6	7
P10	El trabajador informa al socio las condiciones del servicio (reglamentaciones internas).	1	2	3	4	5	6	7

P11	El personal del club presta un servicio rápido y eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
P12	El personal del club siempre se muestra dispuesto a ayudar a los socios.	1	2	3	4	5	6	7
P13	Los empleados dedican el tiempo necesario para atenderlo.	1	2	3	4	5	6	7
P14	EL comportamiento de los empleados del club transmite confianza	1	2	3	4	5	6	7
P15	Los socios se sienten seguros dentro del club.	1	2	3	4	5	6	7
P16	Los empleados del club tratan siempre a los socios con cortesía.	1	2	3	4	5	6	7
P17	El trabajador del club posee la formación y experiencia adecuada para satisfacer las necesidades del socio.	1	2	3	4	5	6	7
P18	En el club el socio se siente tratado de personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
P19	La organización tiene horarios de atención convenientes.	1	2	3	4	5	6	7
P20	En el club se recibe un trato cara a cara.	1	2	3	4	5	6	7
P21	El club recomienda a los usuarios el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
P22	EL club se esfuerza permanentemente en entender las necesidades del socio.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2

Guía de entrevista al socio
Tangibilidad
1° ¿Le parece adecuada la infraestructura que presenta el club?
2° ¿Le parece que los equipos que presenta el club son modernos?
Fiabilidad
3° ¿Para usted el club cumple con la entrega de documentos en una fecha determinada?
4° ¿El personal del club en general los ayuda cuando presentan algún problema?
Capacidad de respuesta
5° ¿Usted considera importante que la atención frente a un problema sea inmediata?
6° ¿Usted como socio conoce el reglamento? ¿Qué tan importante es tener conocimiento de este?
Seguridad
7° ¿Qué aspectos de la seguridad usted considera más importante dentro del club?
8° ¿Considera usted que el personal tiene los conocimientos adecuados para brindar el servicio que usted requiera?
Empatía
9° ¿Considera usted que el club tiene un trato directo con usted?
10° ¿El club se esfuerza por entender sus necesidades?

Nota: El siguiente anexo muestra las preguntas realizadas a los socios del Club.Elaboración propia

Anexo 3

Guia de entrevista al gerente

Tangibilidad

1° ¿Usted considera que la infraestructura del club es la adecuada para los socios?

2° ¿El club tiene planes de renovar los equipos con los cuenta?

Fiabilidad

3° ¿Cree usted que el club cumple con las fechas pactadas con los socios respecto a la entrega de alguna documentación?

4° ¿El club brinda la informacion necesario y oportuna (eventos, mantenimiento) para mantener informado al socio?

Capacidad de respuesta

5° ¿El personal esta capacitado para resolver dudas o algun problema del socio de manera inmediata?

6° ¿Considera usted que los socios tienen conocimiento del reglamento interno?

Seguridad

7° ¿El club cumple con las medidas necesarias de seguridad?

8° ¿Cree que los empleados inspiran confianza al socio?

9° ¿Qué estrategias utiliza para que el socio quede satisfecho y regrese?

10.¿Conoce las necesidades de sus socios y se comunica asertivamente con ellos?

Nota: El siguiente anexo muestra las preguntas realizadas al Gerente del Club.Elaboración propia

Guía de entrevista para el perfil controlador

Descriptores	Características relacionadas	Preguntas de muestra	Que es lo que se busca	Que se debe evitar
Libre expresión de opinión	Obstinado Toma el control Expresivo Sincero Proactivo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hábleme de una vez que comenzó un proyecto y de repente se dio cuenta de que un proceso que le pidieron que siguiera no tenía ningún sentido. Que hiciste en esto ¿situación? ■ Si pasara el día en un parque temático con un grupo de amigos y nadie supiera a dónde ir, ¿cómo reaccionaría? ■ Háblame de un momento en el que tuviste problemas para dar a conocer tu opinión. ■ Háblame de un momento en el que necesitabas que alguien hiciera algo de inmediato, pero sabías que esa persona suele ser bastante pasiva. ¿Cómo manejaste esa situación? ■ Al final de un largo día de trabajo, ¿Cómo se recarga? 	Ejemplos incluyen: <ul style="list-style-type: none"> ■ Tener una opinión firme y ser proactivo al afirmarlo. ■ Proporcionar una visión autorizada sobre posibles soluciones ■ Siempre actúe de inmediato cuando se encuentre con un problema o tenga que hacer una tarea Conducta: <ul style="list-style-type: none"> ■ Confiados en que están dando el consejo correcto en sus ejemplos. ■ Emocionado por hablar de ideas propias. ■ Pone importancia a la acción inmediata. 	Indicadores de un no controlador: <ul style="list-style-type: none"> ■ Los ejemplos muestran al candidato tomando la iniciativa de otra persona ■ Describe situaciones en las que priorizan el consenso sobre la acción. ■ Expresa ambigüedad sobre los próximos pasos o posibles soluciones a los problemas. Evitar candidatos que: <ul style="list-style-type: none"> ■ Parecen poco dispuestos a escuchar las opiniones de los demás. ■ Son abiertamente irrespetuosos con las figuras de autoridad y compañeros
Hablador	Franco Extrovertido No se detiene Sociable	<ul style="list-style-type: none"> ■ Háblame de un momento en el que estuviste en una situación en la que tuviste que hablar con extraños o personas que no conocías. ■ Si está en una fiesta, ¿En dónde suele pasar la mayor parte de su tiempo? ■ ¿Cómo describirían tus amigos y familiares tu estilo social? ■ Piensa en los últimos amigos que has hecho. ¿Cómo te hiciste amigo de esa gente? ■ ¿Cuánto tiempo le toma conocer a alguien? ■ Díganos un momento en el que asumió voluntariamente un papel de liderazgo. ¿Como le fue? 	Ejemplos incluyen: <ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades que implican socializar con los demás. ■ Una preferencia por estar donde es fácil encontrarse e interactuar con otros. ■ Conocer gente nueva y conocerla rápidamente. Conducta: <ul style="list-style-type: none"> ■ Piensa rápidamente en las respuestas. 	Indicadores de un no controlador: <ul style="list-style-type: none"> ■ Expresa falta de interés o las respuestas parecen ser cortas y redundantes ■ Habla sobre actividades que no involucran a otras personas. ■ Prefiere lugares que son más lentos, más aislados. Evitar candidatos que: <ul style="list-style-type: none"> ■ Interrumpen frecuentemente ■ Responde con respuestas extremadamente largas o irrelevantes
Conoce sus fortalezas	Seguro Seguro de si mismo Asertivo Inmodesto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Háblame de un premio que ganaste. ■ ¿Cuál ha sido tu mayor logro en la vida? ■ ¿Qué destreza o habilidad suya fue la que su último empleador o maestro subvaluó más? ■ Describe un momento en el que superó las expectativas, pero no recibió reconocimiento por ello. ¿Cómo trataste con eso? 	Ejemplos incluyen: <ul style="list-style-type: none"> ■ Situaciones en las que fueron parte de la planificación y organización. ■ Tomar liderazgo de un proyecto o trabajo grupal ■ Logros pasados y su importancia. Conducta: <ul style="list-style-type: none"> ■ No ser tímido al describir en qué sobresalen. ■ No se detienen en los logros y otras cosas de las que están orgullosos 	Indicadores de un no controlador: <ul style="list-style-type: none"> ■ Tiene problemas para pensar en ejemplos o toma tiempo para responder ■ Puede describir modestamente los logros pasados de otros ■ No le gusta hablar de logros o de lo que son buenos para hacer otros Evitar candidatos que: <ul style="list-style-type: none"> ■ Dan a conocer sus fortalezas a costa de los demás. ■ Parecen reacios a colaborar con los demás. ■ Parecen poco dispuestos a mejorar sus propias debilidades.

Nota: La tabla contiene la guía de entrevista para identificar el perfil controlador Adaptado de "CEB Customer Contact Leadership Council" por Matthew Dixon et al .,2017,Harvard Business Review, Elaboración propia.

Preguntas para el socio	
<p>¿Con qué frecuencia visitas nuestro centro?</p> <p><input type="checkbox"/> Varias veces a la semana</p> <p><input type="checkbox"/> Una vez a la semana</p> <p><input type="checkbox"/> Varias veces al mes</p> <p><input type="checkbox"/> Varias veces al año</p>	<p>¿Cómo te sientes tras pasar el tiempo en nuestro centro?</p> <p><input type="checkbox"/> Genial</p> <p><input type="checkbox"/> Mejor</p> <p><input type="checkbox"/> Ni mejor, ni peor</p> <p><input type="checkbox"/> Peor</p> <p><input type="checkbox"/> Mucho peor</p>
<p>El personal cumple con mis necesidades.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No estoy seguro</p> <p><input type="checkbox"/> Desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p>	<p>¿Cuál es tu opinión sobre el personal de la recepción?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy amable</p> <p><input type="checkbox"/> Amable</p> <p><input type="checkbox"/> Neutral</p> <p><input type="checkbox"/> Desagradable</p> <p><input type="checkbox"/> Muy desagradable</p>
<p>El personal me trata siempre de forma muy profesional.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No estoy seguro</p> <p><input type="checkbox"/> Desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p>	<p>El personal es muy bien informado y siempre explica las cosas de manera muy clara.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> No estoy seguro</p> <p><input type="checkbox"/> Desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p>
<p>¿Cómo evaluarías la variedad de servicios e instalaciones que ofrecemos?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Media</p> <p><input type="checkbox"/> Suficiente</p> <p><input type="checkbox"/> Insuficiente</p>	<p>¿Crees que podríamos mejorar nuestros servicios? Por favor, déjanos saber cómo:</p>

Nota : La tabla contiene pre preguntas para evaluar la satisfacción del socio. Elaboración propia.

Sr. ALBERTO UGARTE CASTILLO

Cargo: Gerente administrativo de Club Internacional

Infraestructura

- ¿Usted considera que la infraestructura del Club es la adecuada para los socios?

Si, considero que la infraestructura es la adecuada, se puede decir que es una de sus fortalezas, pues se mantienen el espacio necesario para la recreación del socio, contamos con áreas espaciales y equipos para el desenvolvimiento de los socios

- ¿El Club tiene planes de renovar los equipos con los cuenta?

Tenemos equipos que funcionan en óptimas condiciones, por la cual por el momento no hay necesidad de renovarlos.

Fiabilidad

- ¿Cree usted que el Club cumple con las fechas pactadas con los socios respecto a la entrega de alguna documentación?

Si cumplimos con las fechas, si bien las fechas son largas ya que hay documentación que no está dentro de nuestro y toma más tiempo de lo previsto

- ¿El Club brinda la información necesaria y oportuna (eventos, mantenimiento) para mantener informado al socio?

La información se comparte por los medios disponibles que tiene el Club procuramos que los socios tengan la información a tiempo

Capacidad de respuesta

- ¿El personal está capacitado para resolver dudas o algún problema del socio de manera inmediata?

El personal cuenta con la información necesaria para ayudar al socio, sin embargo reconocemos que a veces esto no se cumple y es más por la predisposición que tienen los socios de ayudar

- ¿Considera usted que los socios tienen conocimiento del reglamento interno? Seguridad

El reglamento esta a alcance de todos los socios por lo que ellos deberían tener conocimientos de ello.

- ¿Qué tan importante es tener conocimiento de este?

Es muy importante pues permite al socio conocer que puedes realizar y que no con el fin de buscar el bienestar del socio.

Seguridad

- ¿El Club cumple con las medidas necesarias de seguridad?

Si, se cuenta con cámaras de seguridad, personal que esta a cargo de la vigilancia en el Club así mismo el Club tiene los reglamentos de seguridad necesario para funcionar.

- ¿Cree que los empleados inspiran confianza al socio?

Existe personal que logra brindar confianza al socio y otros no tanto, debemos mejorar esto.

- ¿Qué estrategias utiliza para que el socio quede satisfecho y regrese?

Buscamos identificar cuáles son los puntos críticos dentro del Club para mejorar continuamente.

Socio 1:

Edad: 35

Infraestructura

- ¿Le parece adecuada la infraestructura que presenta el Club?

Medianamente ya que no hay instalaciones virtuales que son de más rápido acceso

- ¿Le parece que los equipos que presenta el Club son modernos?

No, porque hay equipos que están deteriorados como en los juegos de los niños están desgastados deben de cambiarlo porque para los niños es un riesgo.

Fiabilidad

- ¿Para usted el Club cumple con la entrega de documentos en una fecha determinada?

Cumplen la fecha pero la fecha ellos la lo indican y normalmente son muy largas

- ¿El personal del Club en general los ayuda cuando presentan algún problema?

No, no te ayudan pese a que podrían hacerlo se apoyan en su sindicato y no dan soluciones a los socios.

Capacidad de respuesta

- ¿Usted considera importante que la atención frente a un problema sea inmediata?

Si, pues retrasan mis demás actividades

- ¿Usted como socio conoce el reglamento? ¿Qué tan importante es tener conocimiento de este?

Maso menos, sé que están publicadas pero no he leído todo

Seguridad

- ¿Qué aspectos de la seguridad usted considera más importante dentro del Club?

El control de riesgo por incendios por la vegetación a los alrededores así como las cámaras que a veces no están operativas

- ¿Considera usted que el personal tiene los conocimientos adecuados para brindar el servicio que usted requiera?

En algunas ocasiones si en otras no tanto puesto que se hace cambio de personal de manera continúa

Empatía

- ¿Considera usted que el Club tiene un trato directo con usted?

No, tiene pocos canales de comunicación

- ¿El Club se esfuerza por entender sus necesidades?

No, a pesar de tener bastante tiempo el Club no mejora aspectos que ya hemos mencionado los socios en las asambleas

Socio 2:

Edad: 24

Infraestructura

- ¿Le parece adecuada la infraestructura que presenta el Club?

Creo que la infraestructura del Club es moderna, cómoda y limpia, el problema es que por la cantidad de socias que somos el Club se ha quedado limitado. Por ejemplo, los fines de semana no hay donde estacionar, las mesas cerca de la piscina se llenan y todas las canchas están ocupadas.

- ¿Le parece que los equipos que presenta el Club son modernos?

Una parte de los equipos son modernos y otros no, parte de los baños de la piscina de afuera están desde que tengo uso de razón, hay baños antiguos. Pero en la mayoría de equipos tecnológicos y de uso del socio si son modernos.

Fiabilidad

- ¿Para usted el Club cumple con la entrega de documentos en una fecha determinada?

El Club no cumple con la entrega de documentos establecidos, si estás atrasado tienes las notificaciones no te llegan en el momento, si pides solución de alguna queja los plazos no se respetan y te dan la excusa de que tienes que esperar a la junta de directorio.

- ¿El personal del Club en general los ayuda cuando presentan algún problema?

Dependiendo de la ayuda que se requiera te ayudan, si es fácil lo hacen, pero si no lo es no hacen nada.

Capacidad de respuesta

- ¿Usted considera importante que la atención frente a un problema sea inmediata?

Lo considero muy importante, es parte importante del servicio que pagamos como socios, lamentablemente la ayuda no me satisface.

- ¿Usted como socio conoce el reglamento? ¿Qué tan importante es tener conocimiento de este?

Si conozco el reglamento y lo respeto, lamentablemente muchos socios no respetan las normas mínimas de cuidado con las instalaciones del Club, lo que genera malestar en otros socios. Es importante que el personal haga cumplir el reglamento.

Seguridad

- ¿Qué aspectos de la seguridad usted considera más importante dentro del Club?

El cuidado de las pertenencias, hubo casos en los que socios perdieron sus pertenencias y nunca aparecieron. Las cámaras ayudan, pero siempre hay cosas por mejoras, para esto podrían aumentar el número de casilleros para uso de los socios.

- ¿Considera usted que el personal tiene los conocimientos adecuados para brindar el servicio que usted requiera?

Dependiendo del personal que se considere, por ejemplo el personal administrativo es educado y atiende a las consultas que uno le hace, algunos del personal de limpieza o de cuidado del área verde y porteros no, sobre todo los trabajadores más antiguos no tienen buen trato con los socios

Empatía

- ¿Considera usted que el Club tiene un trato directo con usted?

Consideró que parcialmente. No he necesitado muchas solicitudes ni requerimientos.

- ¿El Club se esfuerza por entender sus necesidades?

Creo que se esfuerza en mantener cierta satisfacción de los socios tocando temas superficiales en su gestión, las gestiones han sido continuismo y pocos cambios significativos en el Club. Creo que se esfuerza parcialmente, en lo que ellos quieren y que pueden coincidir con las necesidades de los socios.

Socio 3:

Edad: 56

Infraestructura

- ¿Le parece adecuada la infraestructura que presenta el Club?
Son regulares, deben mejorar los servicios higiénicos
- ¿Le parece que los equipos que presenta el Club son modernos?
Si, las actividades que realizo los equipos están bien como la cancha de atletismo

Fiabilidad

- ¿Para usted el Club cumple con la entrega de documentos en una fecha determinada?
Las fechas son muy largas pero si cumplen con la entrega
- ¿El personal del Club en general los ayuda cuando presentan algún problema?
No todos están dispuesto a brindar ayuda

Capacidad de respuesta

- ¿Usted considera importante que la atención frente a un problema sea inmediata?
Por supuesto porque cuando no me brindan ayuda con algún tema que ellos deben de manejar, tengo que buscar a otro que si sepa y esto toma tiempo
- ¿Usted como socio conoce el reglamento? ¿Qué tan importante es tener conocimiento de este?
Si conozco el reglamento porque integre un vocalía y es necesario saberlo pero la mayoría de las personas conocen lo básico

Seguridad

- ¿Qué aspectos de la seguridad usted considera más importante dentro del Club?

Tener los permisos y señalizaciones correspondientes en caso de una emergencia así como la seguridad de las cámaras para evitar robos que si bien no son frecuentes ha sucedido

- ¿Considera usted que el personal tiene los conocimientos adecuados para brindar el servicio que usted requiera?

Dependiendo del personal que se considere, por ejemplo el personal administrativo es educado y atiende a las consultas que uno le hace, algunos del personal de limpieza o de cuidado del área verde y porteros no, sobre todo los trabajadores más antiguos no tienen buen trato con los socios

Empatía

- ¿Considera usted que el Club tiene un trato directo con usted?

Si, regularmente nos informan lo que se planea hacer o las actividades que se van a llevar a cabo

- ¿El Club se esfuerza por entender sus necesidades?

El fin del club es hacernos pasar un rato de descanso y de compartir actividades sociales el cual los cumple pero no ha mejorado por ofrecer algo más, siendo el club más antiguo de Arequipa debería esforzarse.

VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTO

Nombre de la investigación: "Percepción de calidad de servicio del área de atención al socio en un club privado de Arequipa según el modelo SERVQUAL, Arequipa 2018"

Responsable:

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la matriz de consistencia de la presente, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido				x			
Validez de Criterio Metodológico				x			
Validez de intención y objetividad de medición y observación				x			
Presentación y formalidad del instrumento				x			
Total Parcial							
TOTAL:					16		

Puntuación:

De 4 a 11: No válida, reformular	
De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 17: Válido, mejorar	
De 18 a 20: Válido, aplicar	

Apellidos y Nombres	MARCHANI SALAS PAUL
Grado Académico	SUPERIOR
Mención	LICENCIADO


Firma

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN JUICIO DE EXPERTO

Nombre de la Investigación: "Percepción de calidad de servicio del área de atención al

Socio en un club privado de Arequipa según el modelo SERVQUAL, Arequipa 2018"

Responsable: RICARDO ARTURO VALDEZ CORNEJO

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la matriz de consistencia de la presente, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido				X			MÁS PREGUNTAS SOBRE SATISFACCIÓN
Validez de Criterio Metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación				X			
Presentación y formalidad del instrumento				X			mejorar la TERMINOLOGÍA P18
Total Parcial				16			
TOTAL:				16			

Puntuación:

De 4 a 11: No válida, reformular	
De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 17: Válido, mejorar	X
De 18 a 20: Válido, aplicar	

Apellidos y Nombres	VALDEZ CORNEJO, RICARDO
Grado Académico	MAGISTER
Mención	ADMINISTRACIÓN


 Firma

Anexo 9

VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTO

Nombre de la investigación: "Percepción de calidad de servicio del área de atención al socio en un club privado de Arequipa según el modelo SERVQUAL, Arequipa 2018"

Responsable:

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la matriz de consistencia de la presente, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde:

1. Muy poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido				X			
Validez de Criterio Metodológico				X			
Validez de intención y objetividad de medición y observación				X			
Presentación y formalidad del instrumento				X			
Total Parcial							
TOTAL:			16				

Puntuación:

De 4 a 11: No válida, reformular	
De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 17: Válido, mejorar	X
De 18 a 20: Válido, aplicar	

Apellidos y Nombres	Erica Velazquez Chacón
Grado Académico	Magister
Mención	Economía


Firma